

Administración de la Iglesia

Por *Misael Zaragoza*

Bachillerato en Teología / **Segundo Grado**

Edición para Chile

Asamblea Apostólica *de la fe en Cristo Jesús*



SECRETARIA *DE* **EDUCACIÓN** *CRISTIANA*

Administración de la Iglesia

Publicado por la Secretaría de Educación Cristiana,
Rancho Cucamonga, CA

Edición para Chile

Editor:
Obispo Ismael Martín del Campo

Diseño de portada e interiores:
Eliseo Martín del Campo

Impreso en Chile

Indice



PRESENTACION

Con mucho entusiasmo presentamos a los estudiantes del Colegio Bíblico Apostólico Internacional y a los pastores de la Asamblea Apostólica, nuestro nuevo manual de segundo grado ***"Administración de la Iglesia".***

Felicitamos al pastor Misael Zaragoza, escritor del presente manual. Además de pastorear una gran congregación con pujante crecimiento en National City, el pastor Zaragoza sirve como Secretario del Distrito Sur de California y es miembro de tres comités nombrados por la Mesa Directiva General.

El pastor Zaragoza viene de una familia de gran abolengo apostólico. El conoce muy bien nuestra Iglesia. Ha predicado en cientos de nuestras congregaciones y sirvió por muchos años también como Presidente Nacional de los Varones Apostólicos. Por eso, su aporte en este libro, es con un sólido conocimiento de los negocios de nuestra Asamblea.

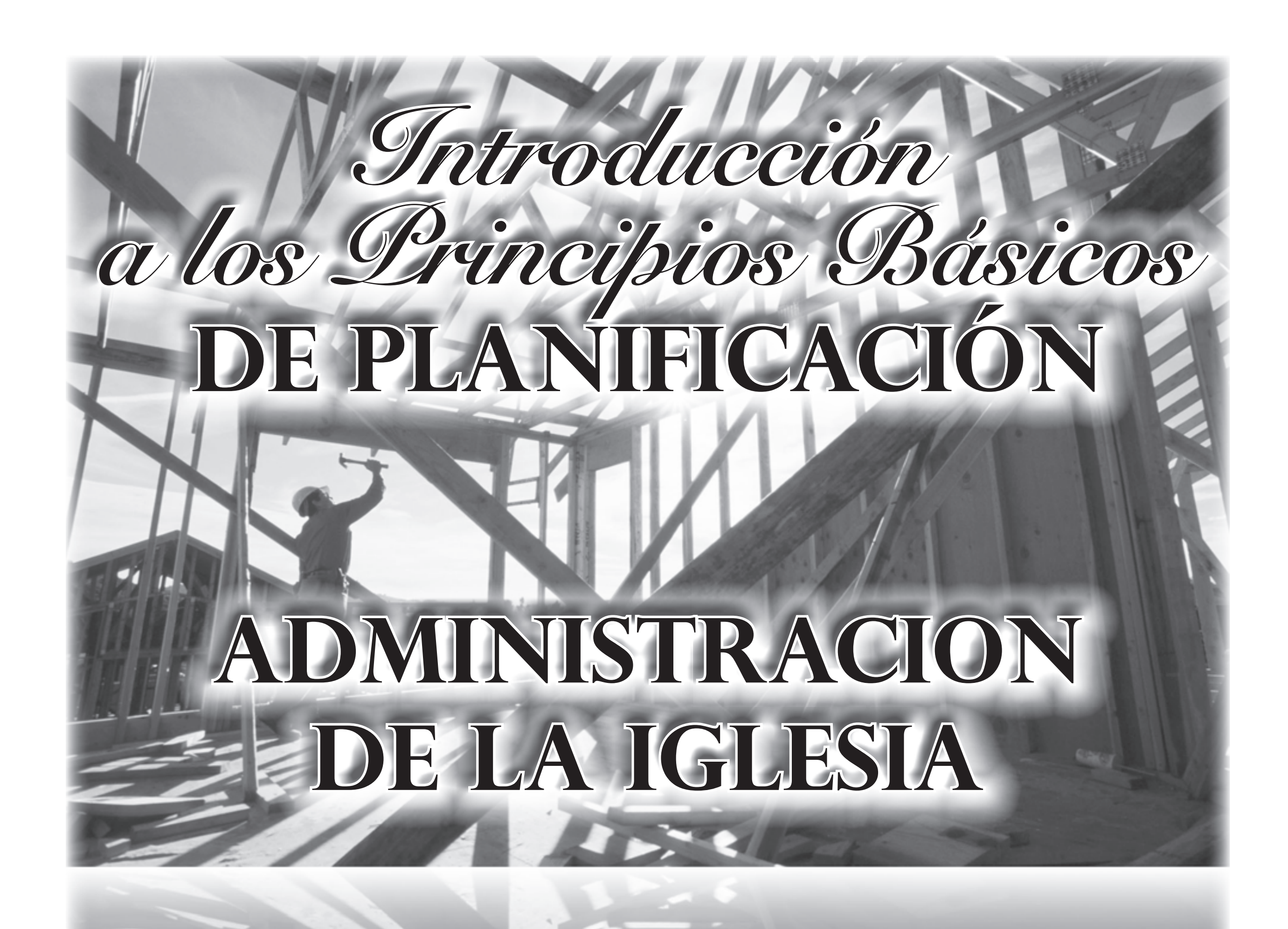
El pastor Zaragoza, después de servir en su juventud a la nación como un "Navy Seal" (comando de fuerzas de élite), fue contratado por una de las grandes corporaciones americanas para tareas administrativas. Por muchos años y hasta su jubilación, tuvo bajo su mando de administrador a decenas de gerentes graduados de universidad. Eso le permitió adquirir muy amplia experiencia en el tema del cual ahora escribe.

Además, el pastor Zaragoza actualmente cursa su Maestría en Teología con el Seminario Fuller, en el programa de nuestra Iglesia.

"Administración de la Iglesia" nos introduce a los principios básicos de la planeación. Nos presenta un panorama de la disciplina de la Administración. Luego nos lleva a las habilidades básicas para una efectiva administración. Y finalmente nos introduce a la Administración de la Iglesia, al manejo de sus recursos y al manejo de sus recursos humanos. Un excelente capítulo final sobre las personas que trabajan para una iglesia local, culmina el esfuerzo académico de este manual.

Además de nuestros estudiantes, también los pastores serán muy beneficiados al usar este manual para capacitor a sus líderes.

Obispo Ismael Martín del Campo,
Secretario de Educación Cristiana.



CAPITULO I

Lucas 14:28-30: *Porque ¿quién de vosotros, queriendo edificar una torre, no se sienta primero y calcula los gastos, a ver si tiene lo que necesita para acabarla? No sea que después que haya puesto el cimiento, y no pueda acabarla, todos los que lo vean comiencen a hacer burla de él, diciendo: Este hombre comenzó a edificar, y no pudo acabar. RVA*

1. OBJETIVOS

- Aprender una lección de administración tomada del libro de Nehemias.
- Conocer los principios básicos y los elementos generales de planificación en la iglesia.
- Hacer planes de trabajo con objetivos específicos.



Cualquier estudio del proceso de planificación en una iglesia puede iniciarse con una pregunta muy sencilla: "¿Por dónde empezamos?" Una respuesta frívola sería: "Por el principio," y no es una mala respuesta. Para comenzar un proceso de planificación que funcione, primero debemos tener una visión de lo que estamos a punto de empezar y por qué lo estamos haciendo o lo queremos hacer. Esta visión puede simplemente ser que deseamos "Adorar a Dios en este lugar y en este momento." Tan simple como pueda sonar, se necesita mucho esfuerzo para hacer realidad esta visión; no obstante, ésta nos da un propósito básico y un lugar para empezar conforme pensamos en las cosas que queremos que nuestra iglesia haga.

Antes de entrar en detalles respecto al proceso de planificación, por favor lea la "Lección de Administración del Libro de Nehemías," que se encuentra al pie de esta introducción. Ponga atención al proceso que Nehemías usó para reconstruir los muros derribados y las puertas de la ciudad de Jerusalén. Él tenía una visión, una misión, un plan maestro, metas claras y planes de trabajo con objetivos específicos; también usó excelentes técnicas de liderazgo y supervisión.



Sus métodos fueron casi iguales a los que nosotros usamos actualmente para planear un proyecto, y nos puede servir como introducción a nuestra discusión de la administración de la era moderna. Nehemias vio un proyecto tan grande de la misma manera que cualquier otra persona lo habría visto, y no faltó quienes pensaron que nunca lo iba a terminar. Toda iglesia puede seguir sus pasos para realizar cualquier proyecto que desee iniciar y terminar con éxito.

LECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DEL LIBRO DE NEHEMÍAS

Nehemías tenía una visión. Su misión era reconstruir los muros destruidos y las puertas de Jerusalén. Tuvo un enfoque muy típico ante un proyecto tan enorme, y a pesar de que esto sucedió quinientos años antes de Cristo, hoy en día se sigue usando el mismo modelo. Si queremos iniciar y terminar cualquier proyecto con éxito, debemos seguir los pasos de Nehemías.

Pasos de un Proyecto	**Referencia en Nehemías**
1. ***Ore para que Dios le ayude con el proyecto*** No ore solo una vez, sino continuamente, durante todo el tiempo que dure el proyecto.	1:12, 2:4
2. ***Tenga un plan específico a largo plazo, con una agenda*** El plan de Nehemías era reconstruir los muros y puertas de Jerusalén en el tiempo prometido al rey.	2:5, 6
3. ***Tenga planes específicos a corto plazo para terminar el proyecto*** Nehemías solicitó y recibió permisos y materiales.	2:7, 8
4. ***Involúcrese personalmente; conozca el ámbito y complejidad del proyecto*** Nehemias inspeccionó los muros y puertas, se informaba personalmente de lo que necesitaba hacerse, y retuvo la máxima responsabilidad y autoridad.	2: 11-15
5. ***Sea un líder, comunique el plan, involucre a gente comprometida, entusiasta y motivada.*** Nehemías le dio a la gente una razón para reconstruir y les dijo que contaban con la bendición de Dios y con el apoyo del rey.	2:17-18
6. ***Organice, divida el proyecto, asigne responsabilidad*** Cualquier tarea grande, debe dividirse en tareas más pequeñas, para así ser supervisadas con más facilidad.	Capítulo 3
7. ***Delegue responsabilidad*** Los muros y puertas fueron reconstruidos asignando responsabilidad por secciones, "¡En frente de su casa!" (Note los elementos de implicación, participación y posesión).	3:1, 2, 23, 30
8. ***Venza los obstáculos con oración y planes de contingencia*** Anticípese a los obstáculos; tenga planes para vencerlos.	4:7-9, 13, 16-19
9. ***Antes de terminar el proyecto, organice la operación del mismo*** La organización para llevar a cabo el proyecto debe planearse mucho antes de terminarlo.	6:15, 7:1-3
10. ***Celebre, sea dedicado y agradecido*** La culminación y el cierre son importantes. Éste también es un tiempo para revisar el trabajo de los participantes con miras a proyectos similares en el futuro.	2:27-31



PRINCIPIOS BÁSICOS DE PLANIFICACIÓN

Elementos de Planificación en la Iglesia

Cuando el proceso de administración comienza con una planificación apropiada, se obtendrán resultados óptimos. La planificación es un invaluable proceso de enfoque cuyo fin es dejar al descubierto los pormenores y prepararnos para el futuro. Como pudimos ver en la lección bíblica de Nehemías cuando reconstruía Jerusalén, en todo proyecto debe haber visión, una misión y un plan viable antes de que el proyecto pueda dar inicio.

DECLARACION DE LA MISION

Como el génesis de toda planificación, la declaración de la misión constituye la dirección general en la que debe dirigirse una iglesia y sirve como guía de programas, proyectos y actividades específicas. Haga una declaración breve y concisa que informe a todos los que la lean por qué la iglesia existe y qué es lo que desea lograr. Una declaración de la misión tiende a ser de amplio alcance y transmite una visión grande. Generalmente no se refiere a metas u objetivos específicos.



Cuando la declaración de la misión se ha establecido, publíquela. Anúnciela en los boletines e imprímala periódicamente en los folletos informativos. Póngala en las bancas de la iglesia para que los visitantes la vean y se la lleven. También puede constituirla como parte significativa de la alabanza y recitarla con frecuencia durante los cultos.

METAS

Las metas son declaraciones de resultados deseados que respaldan y expanden varias partes de la declaración de la misión. Las metas mueven a las personas a actuar y establecen el esquema para llevar a cabo acciones específicas y objetivos mensurables. También proveen direcciones específicas para las áreas de trabajo de la iglesia.

PLANES DE TRABAJO



CON OBJETIVOS ESPECIFICOS

Para asegurarse de que las metas se alcancen de manera sistemática y a tiempo, deben ser detalladas en planes de trabajo, los cuales contienen datos sobre acciones secuenciales y específicas, objetivos específicos y mensurables para esas acciones, responsabilidades específicas para llevar a cabo los trabajos, fechas de culminación y el impacto financiero. Los planes de trabajo son los documentos que contienen las operaciones a realizarse por los distintos comités, comisiones y otros equipos de trabajo en la iglesia. Por eso, necesitamos examinar con más detalle los métodos que podemos usar para desarrollar un plan de trabajo. Se deben tomar los siguientes pasos (hemos incluido una muestra completa en la página 20):

1. ***Identifique la declaración de la misión para la cual el plan de trabajo (PT)*** *se esta escribiendo.* En este ejemplo, la declaración de la misión es: "Adoraremos a Dios."

2. ***Cite la(s) meta(s) que se deben lograr con el (PT).*** En el ejemplo, la meta que respalda la declaración de la misión dice: "Para proveer oportunidades adicionales para adorar a Dios, empiece un culto el sábado en la noche el 10 de septiembre con el objetivo específico de alcanzar un promedio de asistencia de 75 adoradores para el fin de año."



3. ***Identifique las áreas indicadas para desarrollar e implementar el PT.*** En el ejemplo, tres comités han sido designados como responsables de partes específicas en el planeamiento e implementación de un culto el sábado en la tarde. Una vez que estos comités conozcan sus responsabilidades, ellos decidirán cómo llevar a cabo acciones específicas.

4. ***Para alcanzar la meta, divida las tareas grandes en tareas más pequeñas, acciones más manejables y específicas con objetivos mensurables.*** Muy a menudo, la acción específica puede ser un objetivo mensurable. Cuando no sea así, se debe adherir uno a la acción. La primera acción en el ejemplo es: "Visitar otras iglesias en el área que han establecido cultos exitosos" antes del 30 de Mayo. Esto es tanto una acción como también un objetivo específico. "Hacer una lista de ideas para nuestro culto" es más que un objetivo, es una acción. Un objetivo muy específico para este PT es "Lograr alcanzar una asistencia de 75 adoradores."



5. ***Asigne responsabilidades para alcanzar objetivos y acciones específicas.*** Mientras que a un comité se le asigna la responsabilidad general, un individuo específico en ese comité, quizá la persona al frente, debe ser designada como la persona responsable. El ejemplo que hemos usado muestra que hay una persona responsable y un comité designado. Hay un principio de liderazgo que dice: "Si un comité o grupo es responsable, nadie es responsable."

6. ***Establezca una fecha límite.*** En una lista secuencial de actividades, la fecha límite es muy importante para que los objetivos y la meta principal continúen caminando. Si se pasa de la fecha límite, la primera pregunta que hay que hacer (con la respuesta registrada en el PT) es: "¿Cuál es la nueva fecha límite?"

7. ***Estime el impacto financiero de los planes.*** Esto es muy importante para tener una planificación financiera eficaz y debe involucrar a las personas a cargo de las finanzas de la iglesia.

Importante: Periódicamente, dé seguimiento al plan de trabajo para asegurarse de que la meta se alcance exitosamente.



PREGUNTAS:

1. ¿Cuál era la misión de Nehemías?

2. ¿Qué pasos tomó Nehemías antes de empezar su misión?

3. Defina la diferencia entre una Misión y una Meta.

4. Nombre tres objetivos de un plan de trabajo.



C A P I T U L O I I

1 Corintios 4:1-2: *Así, pues, téngannos los hombres por servidores de Cristo, y administradores de los misterios de Dios. Ahora bien, se requiere de los administradores, que cada uno sea hallado fiel.*

1. OBJETIVOS

- Aprender que la administración no es solo dinero y posesiones sino un ministerio que equipa.
- Entender la rama de la administración de la iglesia.
- Definir los modelos bíblicos de Administración y Liderazgo





Muchos líderes de la iglesia, tienen o tendrán responsabilidades de mayordomía en cuanto a personas, fondos y recursos de la iglesia tales como las propiedades de ésta, las cuales podemos decir que son de mayor magnitud que muchos negocios de nuestro país. Mientras que estos líderes de la iglesia normalmente están capacitados en la adoración y cuidado de la congregación, a menudo no parecen estar bien preparados para participar en las responsabilidades administrativas y financieras de la iglesia. Aunque muchas tareas específicas serán delegadas al liderazgo laico, la mayor responsabilidad en cuanto a la operación eficaz y resultados positivos en una iglesia, normalmente recaen sobre el líder de ésta—el pastor.

Podríamos alegar que debe haber un proceso administrativo que la iglesia debe utilizar al planear, organizar, contratar personal, dirigir, asesorar y reportar el progreso si la iglesia es saludable. ¿Debe ser normal, entonces, alegar que el ministerio de una iglesia esta compuesto por relaciones secuenciales en las cuales el cuidado es un fruto de la adoración, y que este cuidado único genera un estilo particular de administración? Cuando la gente alaba a Dios en conjunto, serán movidos a tener cuidado, y ese cuidado producirá un estilo de administración que debe ser visto como una participación y como un medio para tener una buena misión. Habrá una fuerte interrelación e interdependencia centrada en Dios. Las responsabilidades del pastor incluyen el importante ministerio de la administración de la iglesia.

La principal preocupación administrativa debe ser que los recursos vitales disponibles en la iglesia se aprovechen al máximo para alcanzar los objetivos de la misión. Estos recursos comúnmente incluyen tres cosas: recursos humanos, recursos económicos y propiedades de la iglesia. La administración eficaz de la iglesia, cuando se aplica sistemáticamente, identifica necesidades y causas de problemas específicos, y permite que los líderes avancen hacia la realización de sus programas. Si es así, siempre respaldará y estará conectada con otras partes de la misión de la iglesia. Consideremos los elementos de la administración eficaz de la iglesia, en la cual los objetivos se alcanzan a través de un buen uso de los recursos:

- Planificación: Analizar con tiempo lo que debe hacerse, cómo hacerlo y los recursos que se necesitan.

- Organización y Personal: Dividir y asignar el trabajo de la organización para lograr objetivos comunes. Asegurarse de que los recursos humanos estén en orden y capacitados.





• Dirigir: Animar y permitir que la gente tome pasos eficaces para lograr tareas esenciales. Poner el ejemplo.

• Asesorar y Reportar: Medir el avance hacia los objetivos, analizar resultados, y tomar los pasos apropiados. Hacer los reportes que la organización u otras agencias necesiten.

ADMINISTRACIÓN DE LA IGLESIA— UN MINISTERIO QUE EQUIPA.

"Y él mismo constituyó a unos, apóstoles; a otros, profetas; a otros, evangelistas; a otros, pastores y maestros, a fin de perfeccionar a los santos para la obra del ministerio, para la edificación del cuerpo de Cristo." ***Efesios 4:11-12***

Esta es una de las maneras en que podemos definir la administración de la iglesia: Para lograr una efectividad óptima, el liderazgo y la dirección son esenciales al desplegar los recursos de la iglesia para el ministerio. Dirigir a la iglesia para descubrir y determinar su propósito y objetivos, es imperativo. Identificar las necesidades de las personas y diseñar y desarrollar las respuestas de la iglesia a estas necesidades, es vital. Relacionar los recursos apropiadamente, es crucial. El liderazgo y guianza necesarias para lograr una eficacia óptima en estas facetas del ministerio, son precisamente lo que conforman el ramo y función de la administración de la iglesia.

El ministerio de administración es el liderazgo que equipa a la iglesia a ser quien debe ser y a hacer su trabajo. Es la guianza provista por sus líderes para que use sus recursos espirituales, humanos, físicos y financieros para alcanzar sus objetivos y cumplir su propósito divino. Esto permite que los hijos de Dios que conforman la iglesia, puedan llegar a ser quienes quieren ser y hagan todo lo que este en sus manos, por gracia de Dios. En este sentido, uno puede ser llamado un administrador de la iglesia. Un líder dirige.

El liderazgo es el acto o proceso de guiar a alguien o algo a través de un camino. Para poder guiar se necesita conocer bien el camino y todas sus dificultades y peligros. Es también la acción que envuelve un proceso, una serie de acciones u operaciones, lo que conduce hasta final. Las acciones u operaciones pueden ser continuas.

La administración de la iglesia, como ministerio que equipa, es una rama funcional. Una rama es un área de actividades. La rama de





la administración de la iglesia puede ser vista de diferentes maneras conforme uno trata de hacer un bosquejo. Una manera de darse una idea es identificando algunos de los grupos que comúnmente se encuentran en el área activa de la administración de la iglesia. Estos grupos representan algunas de las formas de organización en las cuales las funciones de la administración se llevan a cabo. Algunos de estos grupos son: el personal de la iglesia, sus líderes, sus programas básicos y su membresía.

• El personal de la iglesia trabaja a través de otros: El personal se define como los individuos que hacen su trabajo por medio de otras personas que no están bajo su supervisión pero que a la vez se tienen que reportar con ellos.

• Los líderes de la iglesia realizan tareas administrativas especializadas: Estos son individuos designados para realizar trabajos administrativos especializados para los miembros de la iglesia. Los líderes usualmente cubren posiciones que solamente requieren una persona.

• Los programas básicos de la iglesia tienen requisitos administrativos: El objetivo principal de estos grupos es empujar a la iglesia para cumplir su propósito y metas. Trabajan juntos entre si y con otros lideres en la iglesia para que la causa de Cristo avance por medio de sus programas. Estos programas incluyen entre otros: ministerios pastorales, enseñanzas bíblicas, misiones, ministerios musicales y capacitación eclesiástica.

• Los comités de la iglesia proveen servicios administrativos: Todas las iglesias hacen parte de su trabajo por medio de comités. El trabajo hecho por los comités es siempre administrativo. Un comité es un grupo de personas designadas por otro grupo superior para llevar a cabo uno o varios trabajos continuos o temporales, los cuales no pueden ser realizados por el grupo superior.

• Los miembros de la iglesia son la iglesia: Los miembros de la iglesia son el cuerpo completo de personas que han sido oficialmente aceptados como parte de la membresía de la iglesia, con todos los derechos, privilegios, responsabilidades y relaciones correspondientes.

Una iglesia puede ser organizada. Los asuntos de la administración de la iglesia tienen que ver con las relaciones mutuas de los miembros entre sí, con las oficinas corporativas y con el mundo al cual la iglesia ha sido establecida para ministrar. En la mayoría de los casos, el grupo conformado por los miembros de la iglesia, es el módulo administrativo mas descuidado dentro del departamento de

administración. Debemos poner más énfasis en la unidad en general. Este énfasis es importante y necesario. Los programas de la iglesia y los ministerios pastorales son quienes deben hacer mayor énfasis en esto. La iglesia es el lugar más extenso donde se puede poner en práctica la administración eclesiástica.



Hay algunas áreas funcionales en las cuales el líder administrativo debe fungir, sin importar las formas de organización elegidas para implementar cierta acción. Un área funcional de la administración de la iglesia es la rama en la cual los líderes llevan a cabo ciertas acciones administrativas, mismas que son naturales, características y esenciales a la vida del organismo el cual es la iglesia. Las áreas funcionales que conforman la rama de la administración de la iglesia son:

- Propósito
- Planificación
- Recursos Humanos
- Recursos Financieros
- Objetivos
- Organización
- Recursos Físicos
- Control

MODELOS BÍBLICOS DE ADMINISTRACIÓN Y LIDERAZGO



El liderazgo básico, administrativo y sus principios usados hoy en día se encuentran en la Biblia, haciéndolo el manual de liderazgo más antiguo que existe. Hay varios modelos bíblicos de los cuales hay mucho que aprender en cuanto al concepto de liderazgo administrativo y sus principios. Estos no proveen los pequeños detalles necesarios para tener una administración eficaz en la iglesia, pero si contienen los conceptos con los cuales se puede lograr una buena administración.

Un modelo bíblico primitivo es el que se le dio a Moisés mediante una consulta con su suegro Jetro. Por favor lea la historia completa en Éxodo 18:5-27. Al estudiar con atención el pasaje, podemos ver algunos consejos administrativos y de liderazgo muy útiles. Aunque han pasado más de tres mil años desde que ese consejo fue dado, podemos ver que estos principios se pueden usar hoy de la misma manera en la que se usaron en aquel tiempo.

Moisés no podía suplir todas las necesidades del pueblo. Ellos esperaban desde la mañana hasta la noche para verlo. Algunos, por supuesto, se iban al final del día sin haber visto a Moisés; a lo mejor enojados, decepcionados o frustrados.





Jetro muestra buen juicio en la manera en que se acercó a Moisés. Primero le hizo preguntas, y después le ofreció respuestas. Le hizo las preguntas correctas: ¿Qué le estas haciendo al pueblo? ¿Y por qué lo haces solo? Moisés le da una respuesta obvia y sencilla, pero también se veía confundido por hacerlo todo él solo: "Porque el pueblo viene a mí" (v.15). Los líderes ineficientes e ineficaces siguen tratando de justificar sus aprietos de la misma manera. ALGUNOS no quisieran que las cosas cambiaran. Y Moisés, siendo el hombre que era, echó mano de la solución mas religiosa que con toda honestidad pudo dar a este problema: el pueblo viene a mí "para consultar a Dios" (v.15). Esto era cierto, pero otros asuntos confirman que gran parte de lo que estaba sucediendo, por no decir que todo, era simple arbitraje de diferencias entre un hombre y su vecino (v.16). Otros hombres, con las cualidades dadas en el versículo 21, podían encargarse de la mayoría del arbitraje, que fue precisamente lo que hicieron justo después.

Sin rodeos, Jetro le dijo a Moisés que no estaba haciendo un buen trabajo y que no era correcto. También le dijo por qué no era correcto: Moisés y el pueblo de seguro se iban a cansar. La implicación es que las necesidades del pueblo iban a continuar sin ser suplidas. El trabajo era muy pesado para Moisés y no podía hacerlo solo. ¡Permita que otros le ayuden! Usted no puede hacerlo todo solo. En una organización de cualquier tamaño, algunas cosas y tareas deben ser hechas por otros.

Jetro amonestó, pero también aconsejó a Moisés para que escuchara lo que le estaba diciendo. Invocó la presencia de Dios junto con Moisés (v.19) y echó mano del mandamiento autoritario de Dios (v.23) de que Moisés siguiera el consejo. En otras palabras, lo que Jetro le estaba diciendo a Moisés es lo mismo que nosotros debemos decirle a algunos de nuestros líderes administrativos: ¡Acepte el consejo sano y bueno y no se sienta avergonzado o apenado por pedir ayuda! Estos son principios eternos que son tan útiles hoy como lo fueron en el tiempo de Moisés:

1. ***Ore por ellos***---Moisés debía representar al pueblo ante Dios así como también sus asuntos. Debía orar por ellos y por sus problemas.

2. ***Enséñeles las pautas***---Moisés debía enseñar al pueblo los estatutos, procedimientos, leyes, pautas, pólizas y reglas. Esto también implica que las pólizas, reglas y procedimientos existen para regir las acciones y decisiones de todos.

3. ***Muéstreles el camino a seguir***---Moisés debía enseñar al pueblo la manera en la que debían caminar. Como tenían la columna de nube y de fuego para dirigirlos físicamente, este aspecto se

refiere a que Moisés, como consejero espiritual, le mostrara al pueblo cómo dirigirse.



4. ***Enséñeles a trabajar***---Moisés debía enseñar al pueblo el trabajo que debían hacer. Su mejor obra era convertirse en una nación que Dios pudiera usar para sus propósitos de redención. Su trabajo era su reto de parte de Dios. Debían encontrar motivación constante en su lucha por convertirse en el tipo de instrumento como pueblo, por medio del cual Dios podía obrar. Su trabajo era para ellos su "programa" en general.

5. ***Organice a la gente dentro de grupos de tamaño razonable***---A Moisés se le había dicho que formara grupos de millares, los cuales a su vez, tendrían grupos de cientos. Los grupos de cientos eran divididos en subgrupos de cincuenta y estos en diez. En la terminología administrativa moderna, a la supervisión de estos grupos pequeños se le llama "el palmo de control" y la jerarquía de organización es conocida como la "cadena de mando". Este era el "diseño" de organización.

6. ***Elija hombres capacitados para dirigir cada grupo***---Moisés era responsable de ver que hombres capacitados estuvieran disponibles "de entre todo el pueblo" para ser puestos sobre cada grupo. Los "requisitos de trabajo", incluso en esos tiempos, son impresionantes. Estos líderes necesitaban estar dispuestos, ser temerosos de Dios, veraces, no amantes de ganancias injustas. Su espacio de responsabilidad y control administrativo era razonable. Se esperaba que todo hombre cumpliera su misión eficazmente.



7. ***Dé autoridad a los líderes escogidos y hágalos responsables***--Moisés debía permitir que los líderes escogidos de los grupos asignados juzgaran al pueblo en todo momento. Su autoridad y responsabilidad no estaban limitadas a un solo periodo. Nadie saldría beneficiado si esperaban que alguien más hiciera el trabajo. Este arreglo agilizaba la solución de conflictos y problemas y también evitaba que los otros líderes tuvieran una agenda apretada. La excepción era pertinente a los estatutos y leyes, y los jueces no podían decidir sobre esto sino solo Moisés, quien era el principal líder administrativo de Dios.

8. ***Permita que los líderes tomen decisiones sobre asuntos de rutina***---Moisés debía dejar que los jueces designados decidieran sobre "todo asunto pequeño" (los problemas de rutina), los cuales eran regidos por los estatutos y leyes, y estaban en cierta forma limitados. Este tipo de problemas debían ser resueltos en el nivel más bajo y práctico posible donde había personas aptas para tratar el asunto; en el punto más cercano del problema en si, es decir, donde los datos del asunto estaban más fácilmente accesibles y evidentes.





9. ***Traiga los "grandes problemas" al líder superior***---Los jueces debían traer a Moisés "todo problema grande" es decir, los problemas de gran importancia que no se podían resolver satisfactoriamente con los estatutos y leyes. Moisés debía resolver personalmente solo los casos y situaciones más difíciles y críticos. Debía involucrarse en asuntos que eran tan significativos, que impactaban directamente la sobre vivencia de la organización. ¡Estos eran la excepción! Solamente Moisés, debía juzgarlos. El los tenía que resolver sin excepción.

Alguien puede preguntarse cómo es que un hombre como Jetro pudo ser quien le diera a Moisés consejos tan atinados y acertados. Considere dos factores: Primero, hay suficiente evidencia de que Dios inició el consejo. Segundo, toda sugerencia que Jetro hizo esta llena de la sabiduría práctica que solo puede venir de cualquier persona objetiva, inteligente y comprensiva que no se ha dejado envolver por el "trabajo" como para no tener tiempo para analizar el problema. El consejo de Jetro a Moisés no era un misterio, sino que estaba en lenguaje sencillo y lleno de sentido común. Sirvió de mucho para ayudar a Moisés a pasar de ser un líder muy esforzado, a ser uno muy eficaz en el departamento administrativo de su época.

La promesa que Jetro le hizo a Moisés como resultado de instalar este modelo de liderazgo, fue que todo iba a ser más fácil para Moisés. Jetro entendió que Moisés necesitaba ese descanso. Le dijo que ellos (los demás líderes), debían llevar la carga y el yugo junto con el para que así pudiera soportar y vivir mas. Concluyó diciendo que el pueblo debía ir a su casa en paz, ¡con sus necesidades suplidas! Este es el propósito de la gestión administrativa y del liderazgo.

RESUMEN

La administración de la iglesia es un ministerio que equipa. La iglesia es el pueblo de Dios. Es una comunión de creyentes en Cristo. Le pertenece a Dios. Cristo es la cabeza del cuerpo, LA IGLESIA. Algunos han sido puestos en un lugar de liderazgo para equipar a la iglesia para el ministerio, el cual es el trabajo de la iglesia. Para ministrar se necesitan recursos. El ministerio eficaz requiere liderazgo. La administración es un liderazgo que equipa a la iglesia. El ministerio de la administración equipa personas para servir.

Algunos menosprecian la administración. Tienen conceptos erróneos de lo que ésta significa. Otros piensan que no es necesaria. Algunos prefieren cosas "espirituales." Otros rechazan la "imagen ejecutiva", porque han tenido o visto malas experiencias. Algunos tienen actitudes

equivocadas hacia sí mismos. Otros tienen problemas con su ego. Algunos tienen opiniones inferiores de otros. Hay también quienes se esconden detrás del trabajo. Algunos prefieren hacer todo ellos mismos. Otros necesitan examinar la mentalidad que tienen en cuanto a la iglesia.

La administración de la iglesia requiere recursos humanos entre otras cosas. Los administradores deben servir a las personas haciendo un buen trabajo. El administrador guía a los miembros para hacer el trabajo de la iglesia. La iglesia tiene una tarea y el administrador de ella, el pastor, tiene la tarea de equipar a la iglesia.





SUGERENCIAS DE ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE

Entreviste a tres ministros o pastores que estén sirviendo en una iglesia en la actualidad:

a. Tome nota de la siguiente información que le provean las personas a quien entreviste:

(1) En promedio, ¿Qué proporción o porcentaje de su tiempo de trabajo invierte cada uno en la administración de la iglesia?

(2) ¿Qué actividades enumera cada uno como trabajo administrativo?

(3) Pídales su opinión en cuanto a su participación en la administración de la iglesia y después haga un resumen de sus respuestas.

b. Compare los resultados de cada entrevista con los conceptos de la administración de la iglesia como se presentan en esta lección.

c. Escriba uno o dos párrafos donde relate su reacción a las entrevistas.

d. Haga una redacción de 1,000 palabras o un poco menos, en la cual plasme sus ideas y estudios con relación a la administración de la iglesia como ministerio que equipa.

e. Estudie Efesios 4:11-16, usando tres o mas versiones y comentarios, y luego haga una redacción en sus propias palabras.

f. ¿Cuál es su reacción al enfoque en las "áreas funcionales" de la rama de la administración de la iglesia? ¿Qué cambios haría usted al enumerar su propia versión del área funcional?



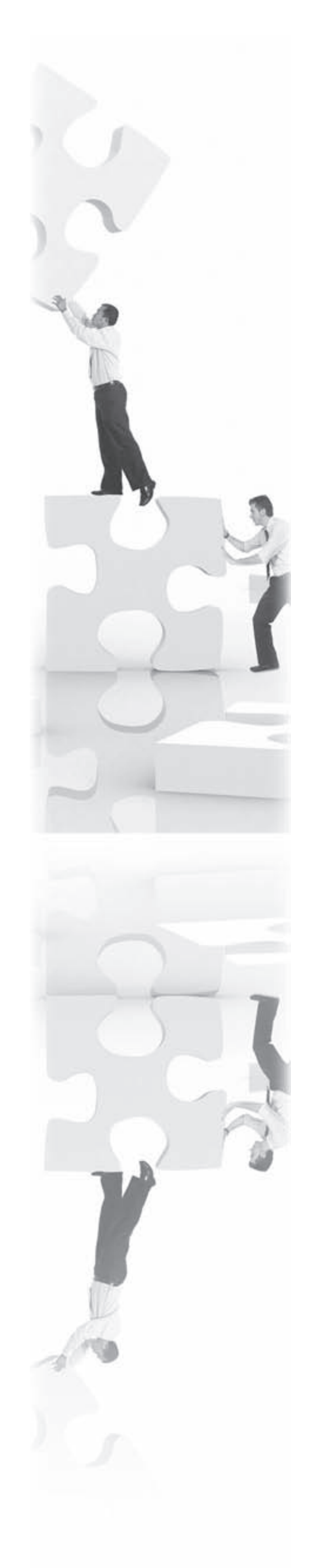
Habilidades básicas para realizar una ADMINISTRACIÓN EFICAZ

CAPITULO III

Y les decía una parábola: *"¿Acaso puede un ciego guiar a otro ciego? ¿No caerán ambos en el hoyo?"* ***Lucas 6:39***

1. OBJETIVOS

- Presentar la introducción al tema: Habilidades Básicas de los Líderes Administrativos.
- Definir las habilidades que un administrador o líder necesita emplear para ser eficiente.



IMPORTANCIA DEL LÍDER ADMINISTRATIVO

Los líderes marcan la diferencia, y una buena capacitación marca la diferencia en los líderes. Los líderes no nacen, se hacen y éstos deben ganarse a sus seguidores. Alguien puede haber nacido en un puesto de liderazgo o haber llegado a ese lugar porque lo delegaron, por elección, por orden militar o por cualquier otra autoridad incluyendo el llamado divino. Pero lo que ha sido dado u obtenido en cualquier acceso a una posición de liderazgo, no es nada mas que una oportunidad para que alguien se convierta en el líder que el puesto necesita.

• El liderazgo requiere análisis y trabajo: Algunas personas cuentan con más potencial innato que otras. No se puede asumir que una posición de liderazgo se obtiene solo porque si, ni tampoco sucede por accidente. La mayoría de las veces, cuando el liderazgo ocurre, viene como resultado de un intenso análisis intencional y trabajo muy arduo.

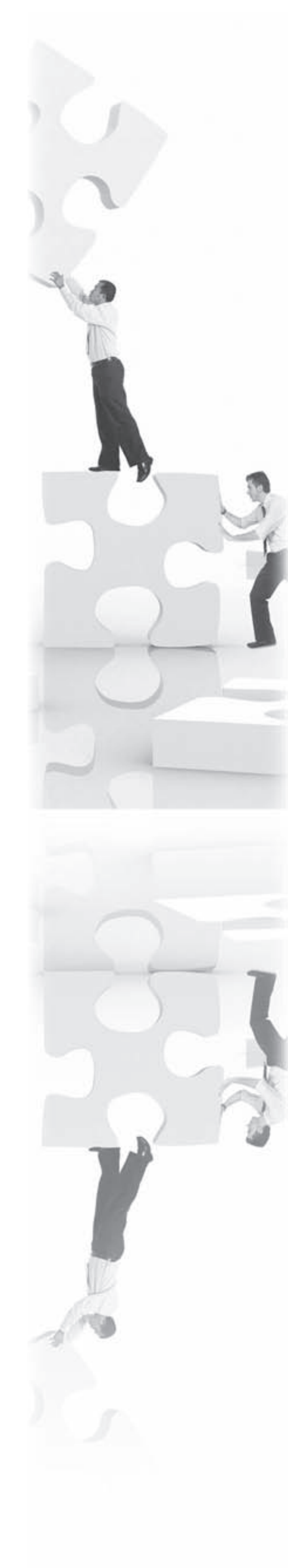
• Una iglesia necesita y requiere líderes y administradores. Dios ha prometido que estará con su iglesia y con su liderazgo, y que le dará poder y otras cosas. Entre los recursos que Él le ha dado, se encuentran las personas para administrar y dirigir. Estas personas son su regalo a las iglesias; y los regalos individuales que les ha otorgado son parte del regalo de ellos mismos.

• Los líderes administrativos deben ganarse a sus seguidores. Es cierto, incluso en los lideres de la iglesia, que al obtener un puesto, ellos deben ganarse a sus seguidores en un corto periodo de tiempo. Alguien puede estar en una posición de liderazgo en una iglesia y no ser de verdad un líder. Un líder es alguien que tiene seguidores. No podemos negar este hecho: No seguidores—no líder. Y el liderazgo es lo que alguien hace para obtener seguidores.

HABILIDADES BÁSICAS
DE LOS LÍDERES ADMINISTRATIVOS

El tipo de administrador, líderes y liderazgo que una iglesia necesita, raramente se da por accidente. Los administradores y líderes deben usar ciertas habilidades para hacer bien su trabajo. Esto requiere e implica destreza técnica y habla de nuestro desarrollo o habilidades adquiridas. La idea de que la capacitación hace la diferencia en el líder administrativo, tiene sentido.

No existe ninguna lista de criterios o cualidades que puedan garantizar que quien las posee será un buen administrador o buen líder. Nadie ha descubierto la fórmula que garantice el éxito como líder con base en una lista de rasgos. Hay muchas maneras de presentar las habilidades que un administrador o líder necesita emplear para ser eficaz. Estas habilidades incluyen saber planificar, delegar, supervisar, promover, tener iniciativa, organización, dirección, motivación, rendimiento, influencia, control, evaluación, comunicación y representación. No hay duda de que el administrador y el líder que desarrolla bien estas habilidades, estará en el camino correcto para hacer su trabajo con excelencia en la iglesia.



• Planificación:

La mayoría de los lideres administrativos y quienes tienen un puesto de liderazgo, a menudo mencionan la planificación como la habilidad más básica y esencial para desarrollar una administración y un liderazgo eficaz. La planificación usualmente empieza con ciertas suposiciones. Requiere buscar información, identificar y describir posibles problemas y considerar opciones como soluciones. Demanda tomar decisiones hoy las cuales darán forma a las realidades de mañana. La planificación debe ser definida siempre y cuando se mantenga flexible a los cambios que se puedan presentar. Hay tres cosas que un líder debe planear: la planificación misma, la comunicación de planes y la manera en que la planificación será aceptada.

• Saber Delegar:

Significa encomendar una tarea al cuidado o manejo de alguien más. Al delegar inteligentemente, se crea una conexión entre la tarea y las habilidades de la persona que la va a realizar. También lleva consigo la libertad de actuar y la autoridad para llevar a cabo la tarea.

Una vez que se haya delegado un trabajo, quien delega puede estar al pendiente para asegurarse de que se esté llevando a cabo. Solo bajo circunstancias muy inusuales, se permitirá que la persona encargada trabaje sin supervisión. Al delegar eficazmente, se debe dejar cierto margen para que el líder pueda desarrollar y demostrar sus habilidades. Siempre existe la posibilidad de que alguien a quien se le ha delegado una tarea, la haga mejor que el líder que se la asignó.

• Supervisar:

Una habilidad esencial que a menudo se ignora por un sinnúmero de razones, es la de supervisar. Este rechazo es particularmente evi-



dente en las iglesias. Al parecer hay una renuencia considerable contra la supervisión, tanto sobre el personal de la iglesia como con los trabajadores voluntarios. Esta renuencia es siempre un estorbo al desarrollo personal y a la productividad de quienes están involucrados.

Debemos ver la supervisión como una función de servicio y no como una posición que refleja superioridad. Los mejores supervisores ven su trabajo como ayuda brindada a quienes están supervisando, para que ellos a su vez puedan desarrollarse como personas competentes, que progresan para llevar a cabo un buen trabajo como lo determinan los estándares y procesos razonables. En muchos casos, dichos estándares y procesos se desarrollan mejor con la participación significativa de quienes deben hacer el trabajo. Hay una diferencia entre supervisar y ser supervisado. Ambos se deben regocijar cuando el otro destaca en algo.

• **Promover:**

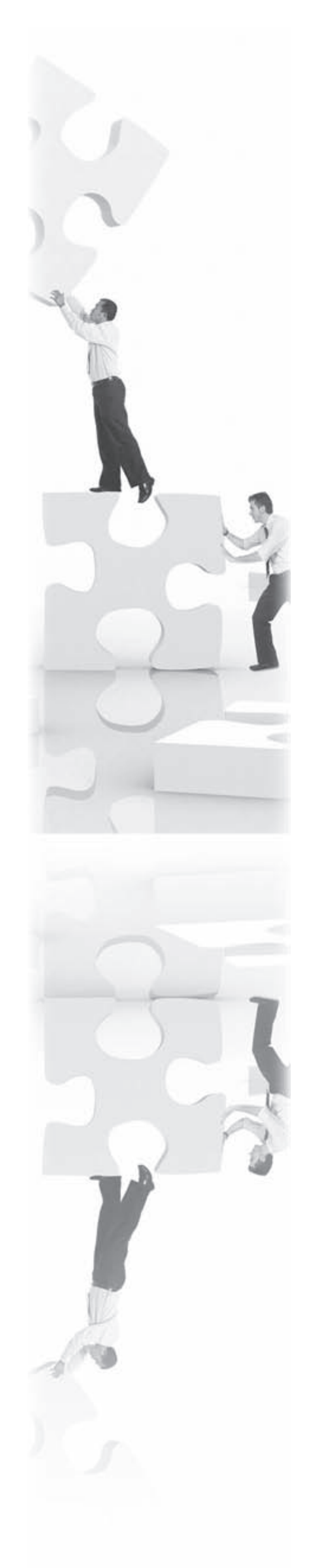
Mucha gente en las iglesias supone que si una idea es en realidad muy buena, las personas se unirán para respaldarla o para relacionarse apropiadamente con ella, sea que alguien tome la iniciativa o no. Un verbo que describe esa iniciativa tan necesaria es: promover.
Promover significa ascender en un rango; honrar; elevar, avanzar. Significa también contribuir al crecimiento o prosperidad de una causa. Una iglesia debe tener muchos aspectos dignos de promover. Los líderes administrativos deben tomar la iniciativa y ser los primeros en hacer tal promoción.

• **Tener Iniciativa:**

Una vez que los planes estén listos, hay que iniciarlos. Los mejores planes no sirven de nada si no se inician, se siguen y se ponen en marcha. Alguien debe tomar la responsabilidad de dar el primer paso en lo que se ha planeado. Se necesitan también ciertas ideas de planificación para determinar la mejor manera de iniciar los planes una vez que han sido hechos.

• **Organización:**

La habilidad de organizar es vital en los líderes administrativos. La organización de las iglesias con frecuencia es muy complicada. Usted, que dirige a la iglesia, no será muy eficaz sin la habilidad de organizar. Organizar es establecer un patrón de relaciones entre las personas que tienen una tarea o propósito en común. Organizar usualmente requiere la participación de otras personas en la iglesia.



• Dirección:

Es una habilidad esencial para lograr una administración eficaz. Es el orden de instruir con autoridad. Es decir o indicar lo que otros tienen que hacer. Se necesita dirección para poder implementar las tareas en las cuales quien esta dirigiendo, tiene la responsabilidad tanto de dirigir, como también la necesidad de invertir tiempo y de que el grupo participe al momento de escoger el camino a seguir; como ejemplos podemos mencionar a las personas en el ministerio de alabanza o de educación.

• Motivación:

Un líder administrativo eficiente necesita desarrollar la habilidad de motivar. Opuesto a la idea común, la motivación no es hacer lo que sea necesario para que otros hagan lo que nosotros queremos que hagan. La intención del administrador cristiano no es solo que la gente haga cosas. Los mejores administradores tratan de ayudar a las personas motivándolas para que desarrollen sus propias capacidades. Trabajar en el área de la motivación a veces puede ser riesgoso, delicado y personal pero el administrador eficaz de la iglesia sabe eso y trabaja con estas realidades.

• Rendimiento:

Hay un antiguo dicho que dice: "Si quieres iniciar algo debes lanzarte a hacerlo". ¡Eso es lo que se llama rendimiento! Puedes ser muy capaz de hacer algo y no hacerlo. Puedes tener el conocimiento necesario para hacer algo y no hacerlo. Puedes intentar llevar algo a cabo sin la preparación adecuada y usualmente no harás tu mejor esfuerzo. Pero siempre recuerda que nadie rinde al máximo en toda situación. A veces todo lo que puedes hacer es dar lo mejor de ti en determinadas circunstancias; todos los factores están siendo considerados. Cuando haces tu mayor esfuerzo, esperando que los demás hagan lo mismo y las tareas son las correctas, estas rindiendo. Los mejores resultados se determinan por el patrón que sigues y no por defectos ocasionales o esporádicos. Tales indicaciones de presteza, puntualidad, esfuerzo, buena actitud, y perseverancia, son señales de buen rendimiento. Los líderes administrativos eficaces desarrollan la habilidad de no detenerse hasta lograr lo que se han propuesto.

• Influencia:

Un líder debe ejercer su influencia al momento de tomar decisiones significativas, estableciendo cierto limite al usar su poder



oficial o individual para determinar por la fuerza o autoridad esas decisiones. La oficina del pastor tiene cierto poder. La persona en esa oficina tiene un poder adicional. Una iglesia requiere, necesita, y tiene el derecho a que su pastor influya sobre ella en los asuntos significativos de su vida y trabajo. Un pastor necesita aprender a usar apropiadamente el poder de la oficina y su poder personal para influir en la iglesia para que sobresalga en todo. Los mejores líderes administrativos a toda costa evitan las oportunidades para abusar de su influencia. Más bien, las usan sabiamente para beneficio de todo el cuerpo.

• Control:

Los líderes administrativos necesitan tener control. Esta habilidad incluye saber dirigir, guiar, detenerse ante ciertas cosas y respetar los límites. No es recomendable que una sola persona tenga el control sobre el cuerpo el cual es la iglesia. Lo que si recomendamos, es que los lideres ayuden al cuerpo a permanecer bajo control. Esta es una habilidad que el líder administrativo debe dominar.

Una manera de ejercer control, es que los miembros estén seguros de que su líder administrativo es íntegro, capaz, honesto y tiene ideas correctas. La verdad ocupa un lugar más alto al momento de ejercer control en la iglesia, que cualquier rango. El poder de una idea correcta planteada en el tiempo preciso, es preferible antes que todo edicto autoritario en virtud de cualquier oficio; hay quienes se aprovechan de la autoridad que otorgan ciertos puestos en una iglesia. Quien tiene que llamar la atención utilizando la autoridad de un oficio, probablemente no ha aprendido a usar correctamente el poder que se le ha otorgado. Los líderes administrativos más eficaces aprenden a emplear el poder de la verdad como parte de la habilidad para ejercer control. Esto significa que el líder siempre debe ser sincero.

Los líderes administrativos deben desarrollar maneras en que la iglesia tenga control, y deben fomentar la necesidad de desarrollar y mantener el uso apropiado de los instrumentos de control tales como políticas, procedimientos, récords, reportes y otros elementos que, al usarse e implementarse apropiadamente, proveerán y ejecutarán el control necesario según lo instruya el administrador.

• Evaluación:

Evaluar se refiere a la estima, la utilidad y el valor de algo. Hay ciertos principios de evaluación que deben ser usados en la iglesia:

a. Planificadores e implementadores---Las personas que hacen y llevan a cabo planes, deben participar en toda evaluación del progreso y logro de esos planes.

b. Usted debe desarrollar una evaluación de criterios antes de implementar cualquier plan. El beneficio total de la evaluación no se consigue al menos que las pruebas para medir los procesos y productos sean establecidos por adelantado. A estas pruebas se les conoce como metas o parámetros y tendrán un efecto benéfico en el rendimiento mismo.

c. Evalúe la calidad y la cantidad. La calidad hace a la cualidad significativa. Descuidar la cantidad o la calidad es poner en riesgo ambas cosas. Es por eso que a veces usted debe hacer énfasis en los números. Los números son importantes particularmente si representan personas. Los números que representan a los individuos son importantes porque los individuos son importantes.

d. Haga evaluaciones en el tiempo adecuado para obtener los máximos beneficios. La evaluación prematura puede estorbar el éxito. Lleva consigo todos los riesgos de predecir el futuro. Tanto el optimismo como el pesimismo extremo al hacer evaluaciones precoces, pueden contribuir al fracaso. Una evaluación después de tiempo, también puede ser peligrosa y en ocasiones ya no sirve de nada. Los líderes administrativos deben determinar el mejor tiempo para hacer una evaluación para así poder obtener el mayor beneficio de ella.

e. Siempre se deben evaluar los procesos y los resultados, no la personalidades. El proceso de evaluación tiene que ver con el análisis de medios o métodos tales como las actividades, la organización, la capacitación, los recursos como el equipo, los materiales y las finanzas. Los resultados de la evaluación tienen que ver con las consecuencias del proceso. A esto se le llama evaluación de los fines observados. Conforme los administradores de la iglesia hacen evaluaciones, deben atacar el problema en estas áreas y evitar juzgar a las personas. Es más importante descubrir mediante la evaluación cuáles son los problemas que culpar a individuos específicos. Aunque a veces el problema es una persona o individuo, señalar sus faltas nunca ayuda. Haga una evaluación objetiva y subjetiva a la vez. Ambas, juegan papeles muy importantes en el proceso de evaluación. La mentalidad objetiva usa la evaluación impersonal de información estadística. Esto es lo más útil al evaluar la cantidad. La mentalidad subjetiva depende principalmente de las evaluaciones de individuos. Es más útil al juzgar la calidad porque este tipo de evaluación depende principalmente de gustos, reacciones y opiniones personales.





f. Siempre comunique los resultados de su evaluación. El mejor beneficio al hacer evaluaciones no es el significado histórico, sino su relevancia presente y futura. En el presente, es una oportunidad de crecimiento para quienes participan. En el futuro, ofrece una visión de aquello que permite que el progreso y el éxito lleguen más fácilmente. Tanto los beneficios presentes como los futuros dependen de la buena comunicación de la evaluación.

La gente recibe el beneficio de la evaluación solamente si conocen los resultados. Para algunas personas, recibir esta información es más esencial que para otras. Saber quién necesita recibir y obtener esta información, es responsabilidad del liderazgo.

• Comunicación:

No hay ninguna otra habilidad que toque más áreas del liderazgo como la de tener una buena comunicación; y no hay ninguna otra que tenga mayor implicación en las personas, su conducta y su rendimiento diario. La comunicación es en verdad el intercambio de ideas entre dos personas. El cuerpo, la manera de vestir, el arreglo, las expresiones, la apariencia en general, los gestos, las palabras escritas, habladas o transmitidas de otra manera, todo lo referente a una persona tiene cierta parte en el área de la comunicación. Ningún líder administrativo puede alcanzar un grado óptimo si no es un buen comunicador.

Hay algunas paradojas problemáticas relacionadas a la comunicación. Con tantas técnicas, medios, sistemas de cómputo y otros dispositivos de comunicación, parece haber menos comprensión genuina entre las personas como nunca antes. Una iglesia debe preocuparse por entender mejor a su gente.

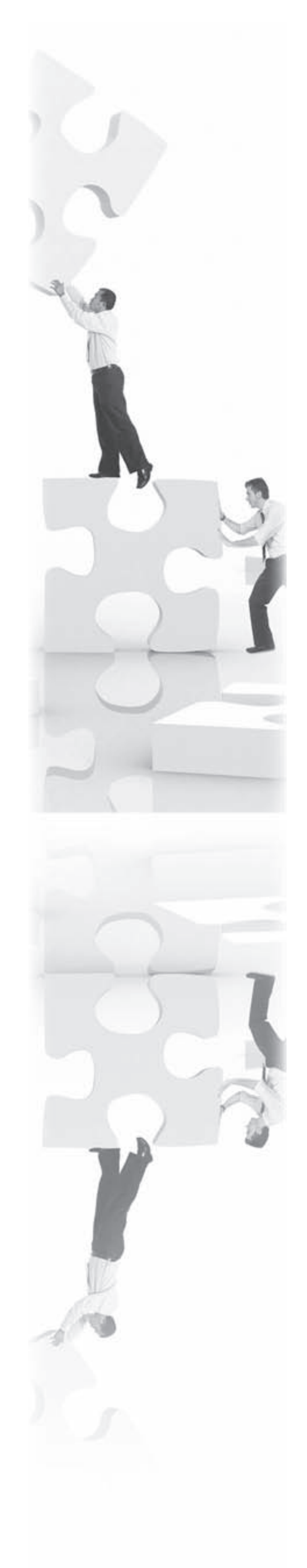
Para la mayoría de las iglesias, la oficina es el punto de contacto usado con más frecuencia por quienes necesitan y buscan información. Tiene el potencial de ser el nervio central entre los miembros de la iglesia y otras personas. Por esta razón, los administradores de la iglesia conscientemente hacen de este centro, el punto de contacto mejor informado y eficiente en la vida de la iglesia.

La comunicación es indispensable en toda área funcional de la administración: dejar los propósitos bien en claro, determinar los objetivos, desarrollar los planes del ministerio, designar la organización, aprovechar los recursos humanos, físicos y financieros al proveer control administrativo. Los líderes administrativos que desean ser eficaces deben mejorar su habilidad de comunicarse.

• Representación:

El líder administrativo debe prestar atención al hecho de que es considerado como el (la) representante superior de la organización. Representar o ser el embajador de una organización es una de las habilidades y oportunidades que no pueden ser delegadas a alguien mas si el líder desea seguir siendo el líder real.

No podemos negar el hecho de que cuando la gente de la iglesia o la comunidad ven al pastor, lo primero que piensan es en la iglesia. Hay sus excepciones, pero en muy raras ocasiones. Esto puede ser una carga, pero también una oportunidad; el líder administrativo siempre debe tratar de que sea una oportunidad. El líder que realmente permanece en su posición, debe mencionar los puntos en los que será un embajador. Parte de la efectividad del líder administrativo depende de elegir los momentos para representar personalmente la causa de la iglesia y luego hacerlo de la mejor manera posible.



LAS FUENTES DE FORTALEZA DE UN LÍDER

En el liderazgo administrativo, una pregunta muy difícil que siempre se hace es: "¿De dónde obtiene el líder los recursos y la fortaleza para cubrir todas las áreas de la administración y para cumplir con sus responsabilidades?" Esto, como ya lo hemos dicho, es una pregunta muy difícil. La respuesta es aun más difícil. Hay ciertos puntos básicos a considerar:

• Capacidad:

Esto tiene que ver con la habilidad nata, la buena salud, una buena apariencia, conocimientos básicos y otros rasgos adquiridos. Aún si usted cuenta con los elementos básicos, eso no le garantiza que se va a convertir en un administrador. Muchos de quienes lo intentan, no dan el ancho. Tener capacidad es solo el comienzo.

• Compromiso Fiel:

Este no debe faltar, incluso si usted posee toda la capacidad del mundo. El compromiso fiel necesita ser canalizado en muchas direcciones, incluyendo al Señor, a uno mismo, a la familia, la iglesia y otros. Debe incluir trabajo diligente. Requiere aprendizaje continuo, a lo largo de toda la vida. En el ministerio, este compromiso implica



un llamamiento a ser parte del liderazgo de Dios. La disponibilidad brinda capacidad para permanecer fiel a este compromiso.

- **Integridad:**

La integridad es una fuente de fortaleza imposible de vencer. Un líder administrativo en la iglesia no puede alcanzar ni mantener su efectividad si no cuenta con la suficiente honestidad en su carácter, transparencia y autenticidad. La gente busca guianza espiritual y administrativa de parte de un líder cuya integridad sobresale ante los demás.

- **El Señor:**

¿Dónde busca ayuda alguien cuando está tratando de resolver problemas gigantescos? La respuesta es que debemos dejar todas nuestras cargas en el Señor y depender totalmente de El mediante el Espíritu Santo. Esta fuerza puede llegar a nosotros a través de otros medios, como por ejemplo nuestra familia, amigos, hermanos en la fe, ministros y otros líderes, pero la Fuente de fuentes es el Señor. Salmo 121

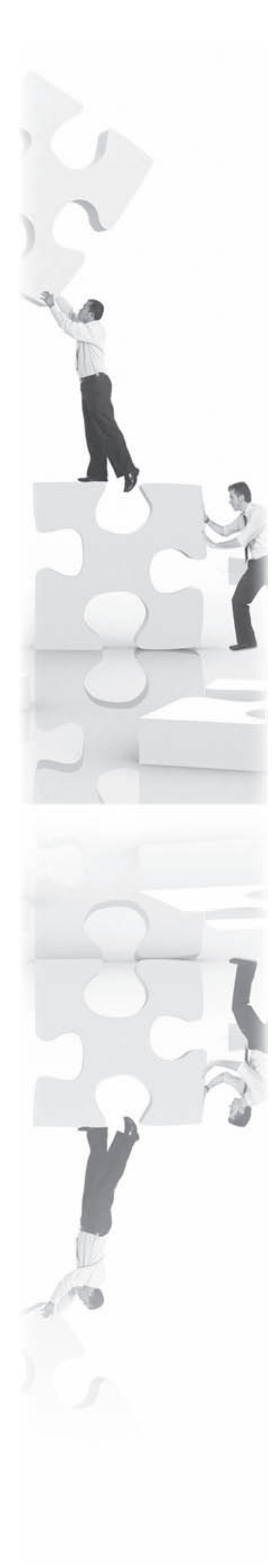
RESUMEN

Los líderes administrativos son regalos que Dios le ha dado a la iglesia para que ésta pueda lograr todo lo que se proponga. Los líderes cuentan con dones y atributos, mismos que deben ser desarrollados y usados en su lucha por llevar a cabo el propósito de la iglesia.

Los líderes tienen que ganarse a sus seguidores. Para hacer esto bien, se necesita ejercer las habilidades de liderazgo de manera personal. Algunas habilidades contribuyen a la efectividad de los líderes en las iglesias.

Los líderes eficaces necesitan recursos para ejercer su liderazgo. Algunos de esos recursos, entre otros, son: ser capaces, tener un compromiso fiel, integridad y fortaleza interior, pero el más importante de todos es nuestra dependencia en el Espíritu Santo. El es la fuente de nuestra fortaleza y de nuestro éxito.

ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE



1. En una frase, escriba su propia definición de las palabras: líder y liderazgo.

2. ¿Cómo cambiaría su definición para aplicarlas a su iglesia?

3. Haga una lista de las habilidades básicas necesarias en el liderazgo.

4. Enumere estas habilidades en orden de importancia.

5. ¿Cómo puede usted desarrollar estas habilidades?

6. Considere a su pastor; haga un bosquejo de las habilidades de liderazgo que posee y póngalas en orden de mayor a menor.

Introducción a la Planificación DE LA IGLESIA

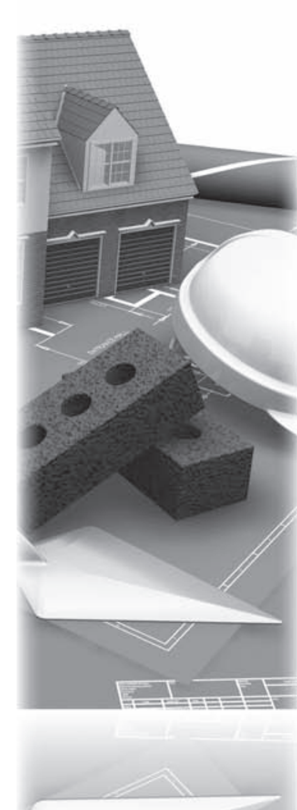


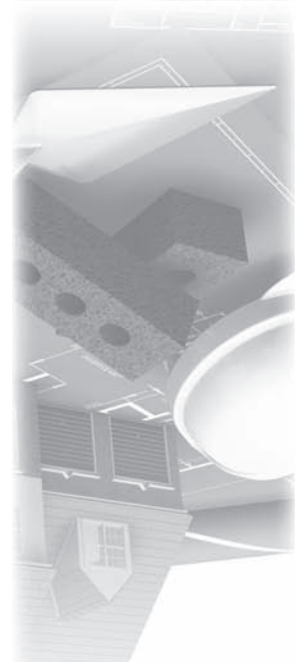
CAPITULO IV

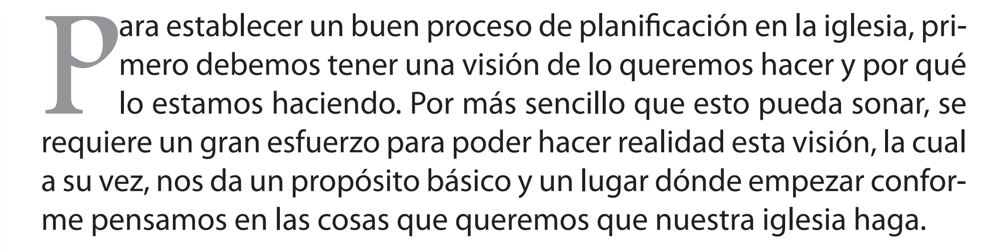
Lucas 14:28-30, *Porque ¿quién de vosotros, queriendo edificar una torre, no se sienta primero y calcula los gastos, a ver si tiene lo que necesita para acabarla? No sea que después que haya puesto el cimiento, y no pueda acabarla, todos los que lo vean comiencen a hacer burla de él, diciendo: Este hombre comenzó a edificar, y no pudo acabar. RVA*

1. OBJETIVOS

- Definir los tipos de planificación.
- Entender los principios básicos de la planificación.
- Valorar la planificación en el ministerio.
- Aclarar los planes y propósito de la iglesia, y determinar sus objetivos.
- Identificar las responsabilidades de los líderes en los planes de la iglesia.







Para establecer un buen proceso de planificación en la iglesia, primero debemos tener una visión de lo queremos hacer y por qué lo estamos haciendo. Por más sencillo que esto pueda sonar, se requiere un gran esfuerzo para poder hacer realidad esta visión, la cual a su vez, nos da un propósito básico y un lugar dónde empezar conforme pensamos en las cosas que queremos que nuestra iglesia haga.

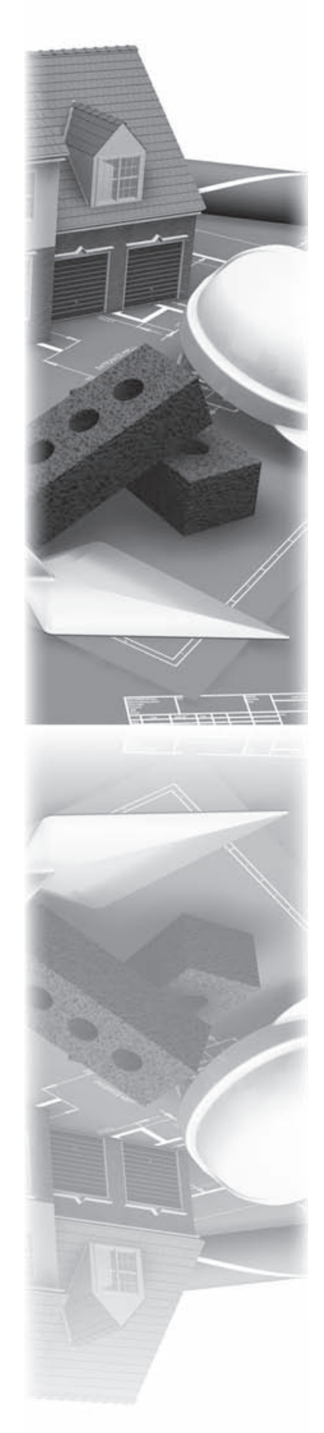
El proceso de planificación organizada tiene como base una estructura compuesta por: una declaración de la misión la cual ha sido generada por la iglesia, metas establecidas, planes de trabajo e implicaciones financieras consideradas junto con el respaldo monetario para el cual se han hecho y desarrollado los planes. ¡La planificación en si nunca termina! Es un proceso continuo que nos permite revisar nuestras visiones, nuestras declaraciones de la misión, nuestras metas y objetivos, nuestros planes de trabajo y nuestros recursos de manera regular. Re-evaluar los planes cada treinta, noventa días o anualmente, le da un "empuje" al proceso de planificación. Como resultado, las metas serán alcanzadas siempre y cuando los miembros permanezcan involucrados y comprometidos. Usted siempre debe "Planear su trabajo, luego trabajar con su plan".

Los buenos líderes administrativos siempre clasifican la planificación como la habilidad más básica y esencial para lograr un liderazgo administrativo eficaz. Una verdad generalmente aceptada, es que la razón más común por la cual un proyecto, una empresa u organización fracasan, es la falta o insuficiencia de un plan. La planificación siempre empieza con ciertas suposiciones tales como: recopilar información, identificar y describir los posibles problemas, considerar las opciones, las soluciones y tomar decisiones hoy, las cuales darán forma a nuestra realidad mañana. Como líderes, siempre hacemos preguntas tales como: ¿Cuáles son los valores de la planificación de la iglesia? ¿Quién elabora los planes? Como líder, ¿Cómo debo ver la planificación? ¿Cuáles son los tipos de planificación? Y ¿Cuáles son los principios clave de ésta? La planificación es un proceso invaluable de enfoque que debe describir en detalle hoy, lo que se desea lograr en el futuro. Por esta razón, usted debe emplear un proceso de planificación que produzca los resultados deseados.

TIPOS DE PLANIFICACIÓN

Hay dos tipos de planificación que deben implementarse en todas las iglesias: la planificación básica operativa y la planificación a futuro. Si usted lleva un récord de todo lo que se hace en la iglesia durante un periodo de tiempo especifico, se dará cuenta de que el área de las operaciones básicas, la cual esta compuesta por las ac-

tividades que se hacen continuamente, es la más activa. Ésta, está compuesta por las cosas esenciales que se llevan a cabo con regularidad, y permiten que la iglesia permanezca asentada sobre sus fundamentos: escuela dominical, predicaciones, misiones, educación, alabanza, visitar a los enfermos, realizar matrimonios, sepultar a los fallecidos, consolar a los que sufren, etc. Estas son cosas que se hacen todo el tiempo. En la mayoría de las operaciones básicas, suceden imprevistos y muchas veces nos preocupamos por cosas sobre las cuales no tenemos control. ¿Habrá algún tipo de planificación que pueda aplicarse a estas áreas operativas? ¡Claro que si!



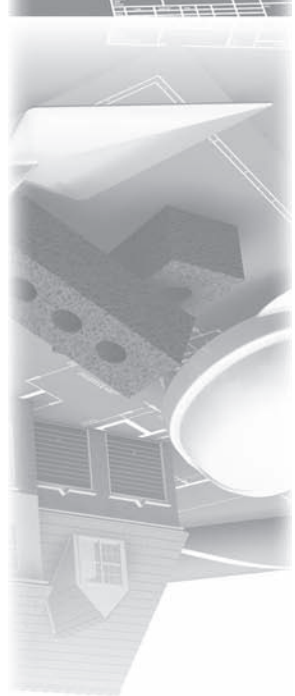
En la planificación operativa básica, el propósito es lograr que los ministerios sean de mejor calidad, que consuman menos recursos y que cuenten con procedimientos que funcionen. La meta siempre debe ser lograr que la base (la iglesia), sea un mejor lugar. Muchas iglesias cometen el error de planear y trabajar solo en cosas operativas. Lo que hacen es que "refuerzan la estaca" pero no "estiran la cuerda". Lo primero es necesario, pero al final resultará contraproducente si no se utiliza una planificación "avanzada."

En segundo lugar, planear el progreso ayudará a que la iglesia crezca. Al hacer este tipo de planes, usted esta abriendo puertas para traer nuevas almas a Cristo, para desarrollar nuevos ministerios, para suplir necesidades y para que nuevos recursos lleguen a la iglesia, y por consecuencia, esta logrando mejorar la calidad de manera extraordinaria. Al mismo tiempo, estará considerando la importancia de ministrar a quienes tengan necesidades especiales y a quienes estén pasando por circunstancias particulares. Cuando usted toma en cuenta el fortalecimiento de la operación base, entonces se considera planificación avanzada. Es importante que su base sea sólida. Las cuerdas estiradas deben estar amarradas a estacas firmes.

Al desarrollar planes en la iglesia, los líderes administrativos deben tomar en cuenta tanto las necesidades de las áreas operativas básicas como también, las de las avanzadas. El líder administrativo eficaz planea ambas. Otra manera de hacer planes en la iglesia es enfocarse en planificar a corto, mediano y largo plazo. La mayor parte de la planificación detallada de las actividades o ministerios de una iglesia, se hacen a largo plazo y siempre involucra al pastor, los comités, la congregación y los consejos estructurales.

Esto toma en cuenta el ciclo de planificación que se utiliza en eventos, énfasis y programas ministeriales continuos. Este tipo de planificación debe hacerse en relación a la implementación de tareas en la iglesia. En el contexto de la planificación, una tarea es descrita como:





"Una actividad básica y continua de gran importancia a la vida y trabajo de la iglesia." Estas incluyen actividades o ministerios como: alcanzar a las personas para darles un estudio bíblico, darles testimonio, guiarlos para que se conviertan en miembros de la iglesia, equipar a los miembros para ser discípulos, ayudar a otros a que desarrollen su ministerio personal, equipar a los lideres de la iglesia para servir, ministrar por medio de la música, involucrarse y dirigir cultos, participar en actividades de misiones, dirigir a la iglesia para lograr su misión, proclamar el evangelio a creyentes y no creyentes, cuidar a los miembros de la iglesia y a otras personas en la comunidad y fortalecer el trabajo de la iglesia y la denominación.

CUATRO PRINCIPIOS BÁSICOS DE PLANIFICACIÓN

Hay cuatro principios básicos a considerar cuando nuestra planificación esta relacionada a ciertas tareas:

1. La iglesia es la unidad básica:

La unidad básica que estamos considerando no es la escuela dominical, la capacitación de la iglesia, el ministerio musical, los ministerios en las prisiones, los grupos varoniles, femeniles o juveniles, los diáconos, el personal de la iglesia, los comités de la iglesia, ni ningún individuo. "La iglesia es la unidad básica." Las implicaciones de este principio son muchas. Entre ellas esta el hecho de que los intereses de la iglesia y la convivencia en general, deben tener prioridad antes que los intereses de cualquier otra entidad, dentro o fuera de la iglesia. Los de fuera, entre otros, pueden ser: la asociación, las mesas directivas del distrito, las convenciones regionales, la estructura de la organización en general o la denominación. Las iglesias no existen para que otras entidades o cuerpos tengan una base sobre la cual apoyarse. Las entidades externas existen para ayudar a las iglesias a cumplir su propósito. Esta es la razón principal por la cual quienes están a cargo de determinar lo que los planes de la iglesia requieren, deben hacerse al hábito de planear por adelantado lo que sea necesario para que otras entidades en la iglesia puedan, con toda gracia, llevar a cabo sus planes sin ningún problema.

2. Todas las Tareas son Tareas de la Iglesia:

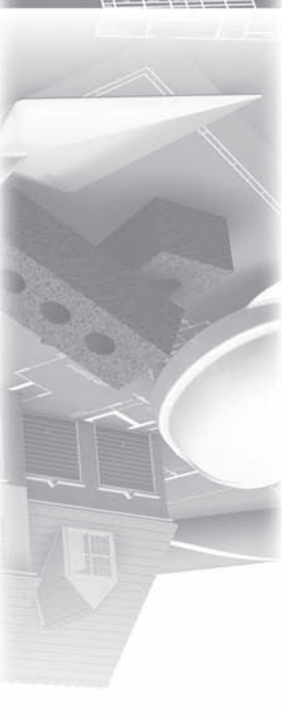
Estas tareas y responsabilidades le pertenecen a toda la iglesia y no solo a ciertos comités. Sin importar el tamaño, todas las tareas son

de la iglesia. A veces una congregación se puede considerar muy pequeña, pero las expectativas y resultados al realizar las tareas siempre deben ser proporcionales de acuerdo al tamaño del grupo, comité u organización. Una tarea siempre esta sujeta a las reglas y procedimientos de la iglesia. Esto significa, entre otras cosas, que las organizaciones eclesiásticas y los comités locales deben respetar las reglas de la planificación, programación, de enlistar y entrenar líderes, de recaudar fondos, y las políticas y procedimientos relacionados a sus actividades. Recuerde: "Todas las tareas, son tareas de la iglesia."



3. Las Tareas y Actividades Deben ser Planeadas Como Corresponde:

No se debe planificar como si no hubiera otras tareas en la iglesia. Los planificadores eficaces siempre harán planes de manera complementaria, para fortalecer y ayudar a otros. Este es un modelo que muestra a los hijos de Dios trabajando juntos, considerando y apoyando a los demás. De este modo, la iglesia tendrá un plan general, no solo una acumulación de planes de muchos grupos desunidos.

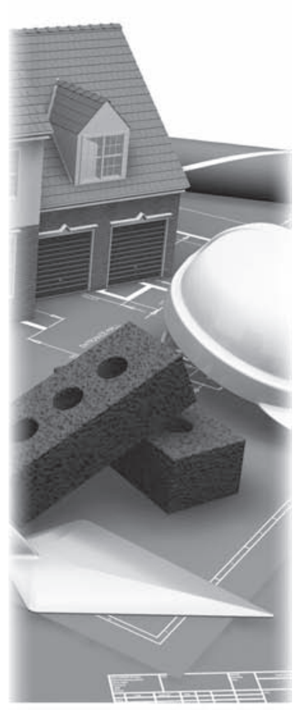


4. Planificación a Largo Plazo:

La planificación a largo plazo se refiere a lo que una iglesia debe hacer para llenar las expectativas o necesidades tanto de sus miembros, como las de los de afuera durante un periodo que va de tres a diez años. Esto usualmente se hace por un comité especial y requerirá un cuidadoso liderazgo administrativo y de supervisión durante muchas semanas, meses o incluso años. Un buen plan a largo plazo considera las áreas funcionales así como también otros tipos de planificación: propósito, objetivos, programas, organización, recursos humanos, recursos físicos, recursos financieros y control.

Estos comités proponen metas para la iglesia, estrategias y planes de trabajo, los cuales están proyectados según el tiempo que dure el plan. Tal planificación puede darle a su plan un contexto muy delicado sobre el cual operar. La iglesia siempre debe aprobar cualquier plan a largo plazo. De vez en cuando, los puntos quizá necesiten ser repasados nuevamente para que la iglesia los apruebe conforme vayan surgiendo durante el curso del tiempo que dure el plan. Los planes pueden ser analizados y modificados cuando sea necesario mientras se llega la fecha límite.

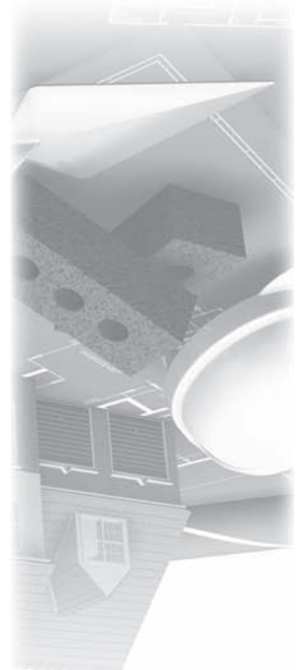
CUATRO BENEFICIOS DE PLANIFICAR



Alguien puede preguntar: "¿De qué sirve planificar?" ¡El Señor va a regresar en cualquier momento y nosotros debemos estar listos para su venida! ¡Debemos vivir preparados para ello pero al mismo tiempo, es necesario hacer planes como si fuéramos a estar aquí cien años más! Veamos los cuatro beneficios básicos de una buena planificación:

1. La planificación conduce al progreso:

La planificación no debe ser vista como la repetición de una actividad, sino como algo que ayudará a la iglesia a caminar hacia sus objetivos y no solo a dar vueltas haciendo lo mismo año tras año, simple y sencillamente porque así se ha hecho siempre. Si, hay algunas cosas que debemos hacer repetitivamente todos los años, pero hay otras esperando ser hechas, mismas que no se llevarán a cabo sin planearlas. La planificación permitirá a que esas actividades o ministerios repetitivos sean más llamativos y significativos para otra gente. Usted, por medio de la planificación, ampliará sus bases.



2. La planificación fomenta la continuidad:

Muchos de los ministerios y programas de una iglesia pueden ser planeados y realizados de tal manera que puedan proveerle a la gente el progreso y la continuidad que necesitan. Esto trae estabilidad a cualquier programa. Por ejemplo, una iglesia necesita hacer planes para desarrollar ministerios continuos tales como: la educación, la enseñanza y aprendizaje de la Biblia, la capacitación de sus miembros, las misiones, la escuela dominical y otros programas. Estos ministerios necesitan como "dieta" principal, seguir planes continuos. Los planes temporales a corto plazo deben ser solo complementarios, no el curso principal. Si no es así, usted siempre estará arrancando y deteniéndose como si encendiera su auto muchas veces en la cochera pero no saliera a la calle.

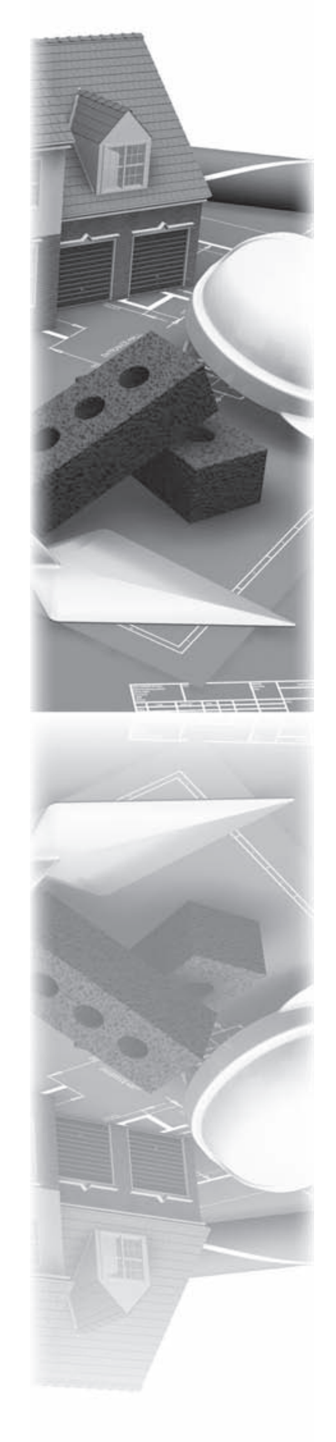
3. La planificación refleja unidad:

Los ministerios y programas de la iglesia bien planeados reflejan unidad. Gracias a la escritura entendemos que hay una gran variedad de dones. Pero estos dones se deben ejercitar y usar de maneras complementarias, no competitivas. Nuestra diversidad de dones puede tener un mayor alcance cuando se expresa en unidad planificada---no uniformidad--- ¡UNIDAD!

Las diferentes tareas de la iglesia necesitan planearse para que puedan respaldarse entre si. Por ejemplo, quienes son responsables de dirigir el culto, pueden obtener mejores resultados si los encargados de proclamar el evangelio a los creyentes y a los no creyentes están haciendo planes y trabajando juntos para complementarse uno al otro en la tarea de proclamar las buenas nuevas.

4. La planificación desarrolla líderes y miembros para traer a otros a Cristo:

Mientras trabajan juntos en planificar, los líderes aprenden a conocerse y estimarse. Es en la planificación, al igual que en la oración, donde compartimos nuestras cargas, los deseos de nuestro corazón para la congregación y para los perdidos. Como resultado, los hermanos tienen mejores experiencias y se desarrollan mejor. Y la mayoría estaría de acuerdo con que los perdidos son ganados para el Señor Jesucristo mediante el hecho de testificar intencionalmente y no por accidente.

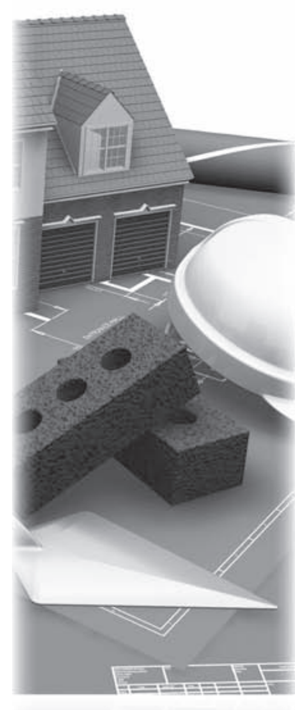


PLANES DE UNA IGLESIA

Vemos que en la administración de la iglesia es importante que exista un propósito claro que determine sus objetivos. El propósito y objetivos son los grandes fines por los cuales la iglesia debe trabajar. Esas son las áreas importantes de su administración. Representan sus ideales, la luz que la guía. Pero estas ideas e ideales importantes deben ser traducidos en planes específicos para poder que tengan valor. Lo importante debe unirse con los "meollos," es decir, los asuntos cotidianos del mundo en que vivimos. Esto es lo que los planes ministeriales deben hacer por la iglesia; deben ayudarla a hacer lo que sea necesario para caminar hacia sus objetivos y propósitos. Usted también debe estar mejor preparado y dispuesto para hacer un trabajo mas eficaz al dirigir a su iglesia para planear un crecimiento mas extenso. Considere un plan para su iglesia:

1. Imagine Que Va de Viaje:

Piense por un momento en las vacaciones de sus sueños o en un viaje que ha hecho o que le gustaría hacer. ¿Por qué debe hacer ese viaje? ¿Cuál es su destino? ¿En qué dirección va? ¿Qué lugares atravesará mientras va de camino? ¿Cuáles son algunas de las experiencias que espera tener en este viaje? ¿Quiere que otras personas lo acompañen? ¿Quiénes? ¿En qué va a viajar? ¿Quién va a manejar? ¿Quién se va a encargar de tener todo listo: el transporte, el hospedaje, la alimentación y demás? ¿Necesitan ayuda quienes están a cargo? ¿Quiénes



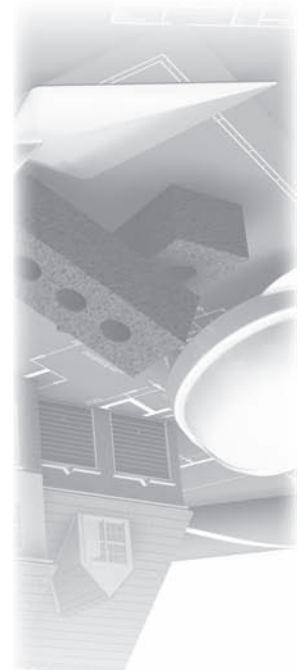
van a ayudar? ¿Cómo va a pagar por este viaje? ¿Cuándo se va a ir? ¿Cuándo va a regresar?

2. Un Buen Plan es Eficaz y Eficiente:

Hay muchas preguntas más que podríamos agregar en cuanto a ese viaje de sus sueños. A esas preguntas y respuestas se les llama plan. Su plan puede ser tan sencillo o tan complejo como usted lo decida. Si el plan le permite ir a donde usted quiere ir con la máxima eficacia y eficiencia entonces es un buen plan. Su viaje, en este caso, de seguro será todo lo que usted espera que sea.

Una iglesia siempre debe estar alerta y esforzarse por convertirse en lo que Dios quiere que se convierta. En este sentido, está de viaje y necesita haber un plan para ello. Se debe preguntar por qué, dónde, quién, cuándo, cómo, cuántos, qué tan bien, cuáles son los gastos y otras preguntas similares que deben ser contestadas como parte del plan de la iglesia. Este, no es tan solo un plan de viaje, es un plan para el ministerio, para crecer; es una bendición para honra y gloria de Dios. Algunos lo llaman programa de la iglesia.

3. Un Programa Planeado es lo que Usted hace:



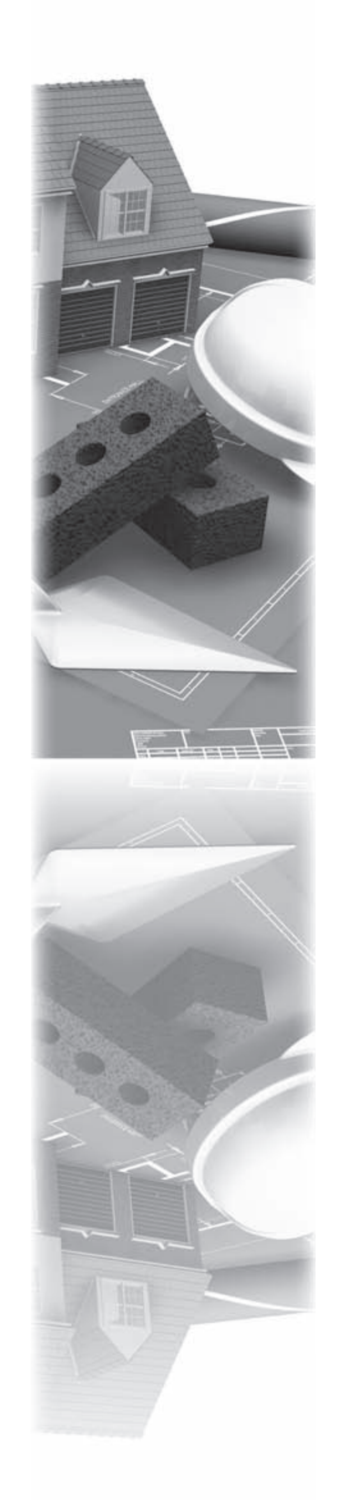
El programa planeado es lo que usted hace, demostrando que tiene conocimiento de los propósitos y objetivos de la iglesia, y que ha hecho el compromiso de seguirlos. El programa se debe planear en relación a las necesidades de las personas, tanto dentro como fuera de la congregación. Por último, un programa planeado es también lo que una iglesia hace en su lucha por ser obediente al Señor tratando de vivir conforme a sus mandamientos y siendo fieles en el trabajo de traer personas a Cristo.

4. El Calendario de la Iglesia es el Mapa a Seguir:

El mapa a seguir en este viaje es el calendario de ministerios y actividades de la iglesia. Claro, hay muchos ministerios y actividades en la mayoría de las iglesias, que no aparecen en sus calendarios. Siempre deben existir ministerios 'espontaneos' que estén listos para atender los llamados de ayuda de las personas conforme a sus necesidades; estos pueden estar conformados por un solo individuo, un grupo, o bien, la iglesia entera. Ninguna iglesia debe quedarse sentada y esperar que su ministerio o actividades sucedan por casualidad. La iglesia tiene una comisión; Dios le ha dado mandamientos y también dones. Una iglesia debe buscar la guianza de Dios y usar los dones que El le ha dado para desarrollar los diferentes ministerios.

5. La Habilidad de Planificar es un Don de Dios:

Dios nos ha dado el don y la capacidad de prepararnos para futuro, y de decidir en su voluntad, lo que planeamos hacer en ese futuro. Esa es la implicación de Santiago 4:13-17, el cual concluye diciendo: "Y al que sabe hacer lo bueno, y no lo hace, le es pecado." Hemos sido hechos a la imagen de Dios. Tenemos una personalidad. Tenemos potencial para la eternidad. Tenemos la capacidad para tomar decisiones morales. Tenemos la habilidad, al igual que Dios pero de manera limitada, para planear y pensar en el futuro. La gente puede hacer por decisión propia lo que los animales hacen por instinto. ¡Tenemos la habilidad de hacer planes! Quien no lo hace, peca.



6. Evite la Planificación Presuntuosa:

La Biblia condena la planificación presuntuosa; pero no planear por no ser presuntuoso, no es de Dios. Rehusarse a planificar y luego alegar que eso es una expresión de fe en el poder de Dios para que El haga su voluntad, es una evasión de responsabilidad. Desde un punto de vista humano, no planear es como planear el fracaso. La gente no controla a Dios con sus planes, pero si limitan su control al no planificar.

7. Plan de Trabajo con Objetivo Específicos

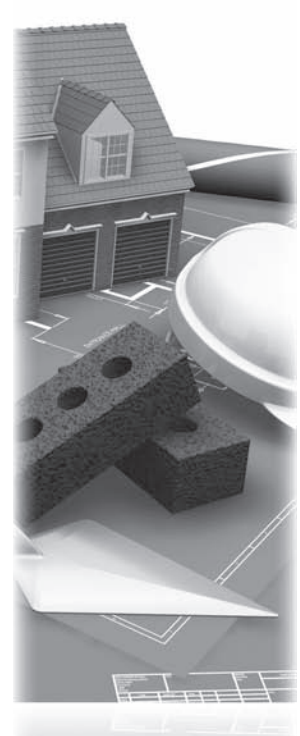
Para asegurarse de que las metas se alcancen a tiempo y de manera sistemática, éstas se deben detallar en planes de trabajo, los cuales contienen datos de actividades secuenciales y específicas, objetivos específicos y mensurables, responsabilidades específicas para llevar a cabo actividades y objetivos, fechas límites y el impacto financiero. Los planes de trabajo son los documentos operativos de los diferentes comités, comisiones y otras áreas de trabajo en la iglesia. Los principios de un plan de trabajo son:

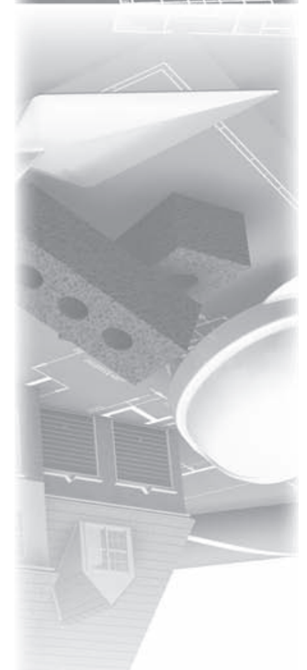
1. Identificar la declaración de la misión para la cual se esta escribiendo el plan de trabajo.

2. Citar la meta o metas que se desean alcanzar con el plan.

3. Identificar las áreas de trabajo responsables de desarrollar e implementar el plan, ya sea individuos, comités u otro número de personas quienes han sido puestos al frente en partes específicas de la planificación y la implementación del plan.

4. Dividir las tareas grandes en acciones más pequeñas, mas especificas, manejables y/o en objetivos mensurables. Muy a menudo,





las acciones específicas también pueden ser un objetivo mensurable; de no ser así, se debe añadir uno.

5. Asignar responsabilidades y objetivos específicos. Mientras que a un comité se le asigne la responsabilidad general, un individuo específico debe ser designado como la persona al frente.

6. Establecer una fecha límite. En una lista subsiguiente de actividades, las fechas límites son muy importantes para poder lograr los objetivos y alcanzar la meta principal a tiempo. Si no se alcanza la meta en la fecha prevista, la primera cosa que se debe preguntar es: "¿Cuál es la siguiente fecha límite?"

7. Estimar el impacto financiero del plan. Esto es muy importante para una planificación financiera eficaz, y debe involucrar a las personas que están a cargo de las finanzas de la iglesia.

8. Es muy importante dar seguimiento periódicamente y hacer un reporte del plan, para asegurarse de que la meta se alcance exitosamente.

LÍDERES INVOLUCRADOS EN LA PLANIFICACIÓN

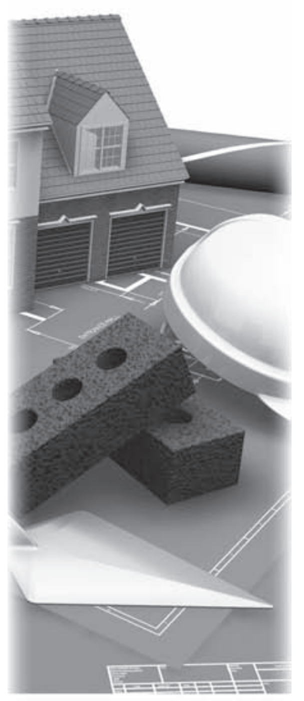
1. El Pastor:

¿Quién debe ser el líder al desarrollar un ministerio o un plan de actividades? El pastor tiene la responsabilidad individual principal, el privilegio, y en ocasiones la carga de ser la persona de quien la iglesia espera guianza significativa. En muchas iglesias, el pastor es la única persona al frente y no cuentan con ningún otro empleado (a). El pastor no puede evadir su responsabilidad de dirigir los planes de la iglesia bajo ninguna circunstancia; pero al mismo tiempo, no se le debe dejar toda la carga a el solo. Él debe ejercer su influencia al momento de planificar, pero no ser el único que haga todo. ¿Por qué? ¡Porque la planificación no es un trabajo fácil!

El pastor, el personal administrativo, los líderes a cargo de organizar los programas, los miembros del comité y muchas otras personas, necesitan apartar tiempo para planificar si en verdad quieren tener un ministerio o plan eficaz en la iglesia. A veces, nos dejamos llevar por la idea de que gran parte del trabajo se termina al finalizar la planificación. En parte, ese es un concepto acertado.

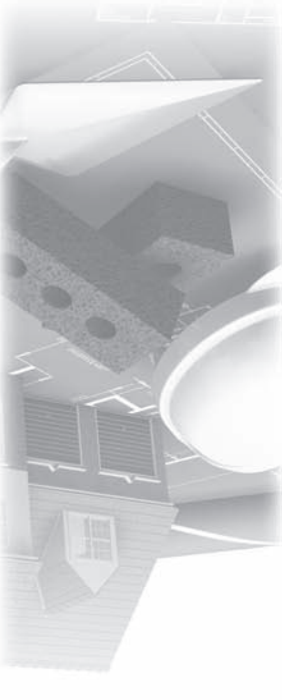
Aunque sigue habiendo mucho trabajo después de que se finaliza la planificación, una gran parte del trabajo descrito en el plan se logra cuando esos planes se han hecho bajo la voluntad de Dios.

2. La Mesa Directiva de la Iglesia:



En la mayoría de las iglesias que tienen ministerios o actividades planeadas, la mesa directiva es el grupo con quien el pastor trabaja para desarrollar, implementar y ejecutar el plan. La mesa directiva usualmente esta compuesta por los líderes de los programas principales de la iglesia: la escuela dominical, el ministerio de alabanza, las auxiliares de las dorcas, los auxiliares de los varones, los auxiliares juveniles, los diáconos, etc. En muchas iglesias, las personas clave de los comités, y también los encargados del personal, son parte de la mesa directiva. Con la ayuda del pastor, estos líderes analizan las necesidades generales, proponen metas y planes para alcanzar esas metas. Después, establecen una conexión entre sus programas individuales o comités y el proceso de planificación, dirigiendo a los grupos para hacer planes detallados que respalden las metas generales de la iglesia.

3. Paciencia:

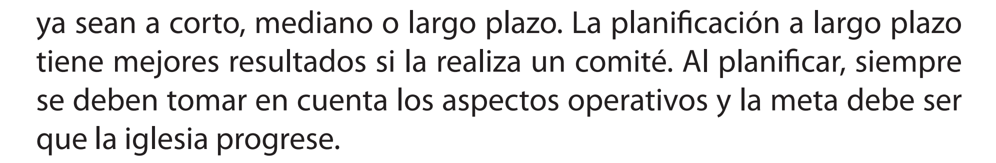


Los líderes de la iglesia que están a cargo de la planificación, deben aprender a ser pacientes con ellos mismos y con los demás. Es muy probable que para que la iglesia llegara a su actual condición, tuvo que pasar mucho tiempo. Con paciencia, buena planificación, y con la ayuda de Dios, probablemente no se necesitará mucho tiempo para desarrollar ministerios eficaces y planes de trabajo que contribuyan a que la iglesia alcance su máximo potencial para traer personas al Señor Jesucristo.

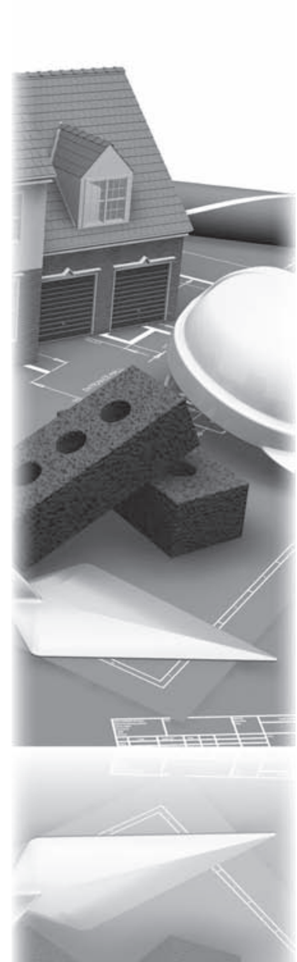
RESUMEN

El grupo de personas que llamamos iglesia, debe estar activo en el ministerio. Debe tener una idea clara del propósito. Necesita objetivos específicos. El propósito y los objetivos deben hacerse realidad en un ministerio o plan de actividades. Este plan es el programa de la iglesia. Un buen plan puede llevar a una iglesia a progresar en unidad; puede desarrollar líderes y miembros; puede contribuir para llevar a otros al Señor Jesucristo.

El pastor usualmente es el líder que dirige la planificación de la iglesia. La mesa directiva debe trabajar junto con él para crear planes:



ya sean a corto, mediano o largo plazo. La planificación a largo plazo tiene mejores resultados si la realiza un comité. Al planificar, siempre se deben tomar en cuenta los aspectos operativos y la meta debe ser que la iglesia progrese.

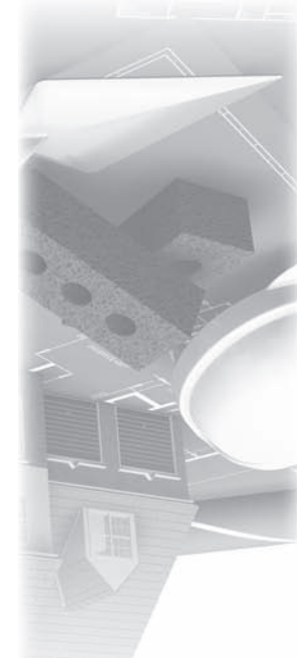


La mayoría de los planes tienen que ver con la implementación de tareas en la iglesia. Para tener una buena planificación, es esencial que se respeten los principios clave. Los líderes siempre deben desarrollar y usar un formato para crear planes que suplan sus necesidades, pero es necesario también, que aprendan a ser pacientes.

FORMATO DE LA PLANIFICACIÓN

1. Establezca y/o analice las declaraciones de su iglesia en cuanto a propósitos y objetivos. ¿Qué aprendió? ¿Qué hay en la declaración que usted no sabía?

2. Identifique las áreas que necesitan planificación. Haga un resumen y compártalo con su líder, con el personal, el comité, la mesa directiva o el pastor.



3. Establezca y presente metas que valgan la pena, que se puedan alcanzar dentro de un tiempo considerable, y que a la vez sean desafiantes y mensurables.

4. Sugiera estrategias grandes y pequeñas para un plan. Proponga maneras de alcanzar las metas. Este debe ser su plan de trabajo.

5. Presente su plan detalladamente, utilizando los programas de la organización y los comités.

6. Escriba los planes propuestos en un calendario de actividades y luego preséntelo ante el comité y la iglesia para que los aprueben.

7. Asegúrese de contar con los fondos necesarios para llevar a cabo el plan.

8. Incluya criterios de evaluación y un análisis constante del progreso.

9. Como buen líder, respalde la implementación del plan o planes.

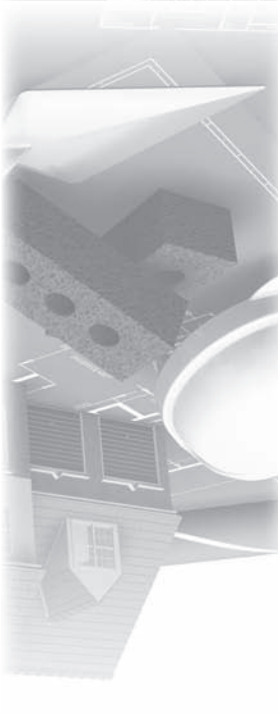
SUGERENCIAS DE ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE



1. Con base en la organización actual de su iglesia, enumere los puestos de quienes sirven en la mesa directiva y de quienes están a cargo de la planificación a corto, mediano y largo plazo. ¿Son las mismas personas? Si no, ¿Por qué?

2. Enumere de cinco a diez necesidades que existen en las áreas operativas básicas para las cuales debe haber una planificación específica a corto plazo, mediano y largo plazo. ¿Por qué hay diferencias? ¿Quién esta al frente de cada una?

3. Examine los cuatro principios básicos propuestos en la lección para implementar la planificación en las tareas de la iglesia. Por cada uno de estos principios, escriba una corta ilustración donde explique cómo se pueden relacionar al ministerio o a la planificación de actividades en su iglesia.





CAPITULO V

1 Corintios 4:1: *Así, pues, ténganos los hombres por servidores de Cristo, y administradores de los misterios de Dios.*

Mateo 25:14-15: *Porque el reino de los cielos es como un hombre que yéndose lejos, llamó a sus siervos y les entregó sus bienes. A uno dio cinco talentos, y a otro dos, y a otro uno, a cada uno conforme a su capacidad; y luego se fue lejos.*

Mateo 25:19, *Después de mucho tiempo vino el señor de aquellos siervos, y arregló cuentas con ellos.*

1. OBJETIVOS

- Entender que "La Iglesia" es la esposa de Cristo y todos los miembros y bienes le pertenecen a El.
- Comprender que somos administradores y mayordomos de todo lo que es de El.
- Catalogar y administrar sus bienes fielmente.
- Entender que seremos responsables de la administración ante nuestros superiores aquí en la tierra y ante Aquel que nos ha dado el privilegio.



INTRODUCCION:

Lucas 16:1-2: Dijo también a sus discípulos: Había un hombre rico que tenía un mayordomo, y éste fue acusado ante él como disipador de sus bienes. Entonces le llamó, y le dijo: ¿Qué es esto que oigo acerca de ti? Da cuenta de tu mayordomía, porque ya no podrás más ser mayordomo.

El Señor declara que somos mayordomos. La palabra mayordomo significa: Oficial administrador de una congregación o cofradía. (Diccionarios.Elmundo.es). En el texto original en griego vemos dos palabras, una es Oikonomos: Superintendente de las finanzas de una ciudad; tesorero de una ciudad o encargado de los tesoros de un rey. La otra palabra es Epitropes: Mayordomo, administrador de una casa o de tierras; supervisor.

Una cosa que todas las definiciones tienen en común es que los bienes siempre le pertenecen a alguien más.

2.1. LOS BIENES RAÍCES PROPIEDAD DE LA IGLESIA.

El término bienes raíces es legalmente definido de esta manera: Terreno y cualquier estructura permanente o fija en el. Toda propiedad de bienes inmuebles le pertenece al Señor Jesucristo bajo el auspicio de la Asamblea Apostólica de la Fe en Cristo Jesús, Inc., y así debe aparecer en el título de propiedad. Aunque la Asamblea Apostólica otorga cierta libertad a las iglesias locales, sigue manteniendo total soberanía sobre los edificios. Los títulos de todas las iglesias en la corporación se deben hacer mediante escrituras o contratos notariados; cualquier otro documento de traspaso debe ser aprobado por la misma. Para beneficio de la iglesia, al terminar de pagar un préstamo hipotecario, se debe adquirir del prestamista una “Nota de Pago” y una “Constancia de Traspaso” o “Liberación Hipotecaria” y ser registrada en la oficina correspondiente de su condado. Hay muchas precauciones que se deben tomar al adquirir un edificio o terreno. Recomendamos consultar a un consejero de inmuebles corporativos para que revise toda “Oferta de Compra” o bien, para redactar una.

2.2. ENSERES



Los enseres son cualquier propiedad, aparte del edificio. Algunos ejemplos de enseres son: muebles, automóviles, sistemas de sonido, instrumentos, sistemas de video o de reproducción digital. Toda iglesia debe tener un inventario de todos sus enseres. Este debe incluir fotografías digitales de todos los artículos, números de serie y recibos. Nuestra constitución no requiere esto, pero sería de gran ayuda en caso de robo o de alguna otra pérdida.

Si los vehículos le pertenecen a la iglesia, estos deben tener al menos un seguro de responsabilidad civil (liability insurance) por el valor de los bienes de la iglesia. Lo mismo se aplica al pastor y a cualquier otro empleado. Esto se debe a que los pastores y empleados son considerados como agentes de la corporación, y tal cosa expone a la corporación a posibles litigios.

2.3. LIQUIDEZ DE BIENES

La liquidez de bienes se define como el dinero en efectivo y otros recursos tales como las cuentas por cobrar, depósitos, donaciones que pueden convertirse a dinero en efectivo en poco tiempo sin perder valor. Oro, piedras preciosas y otros metales también son también parte de la liquidez de bienes (BusinessDictionary.com). Todas las iglesias deben tener un sistema de contabilidad para administrar sus ingresos y egresos. Existe un gran número de programas muy buenos en el mercado hoy en día. Algunos son complicados y otros muy sencillos. Algunos son caros y otros muy económicos. El hecho de que un programa sea complicado o caro, no significa que es el mejor para suplir sus necesidades. Un buen lugar para iniciar su búsqueda es el internet, usando los términos: finanzas eclesiásticas o programas de contabilidad. En algunos casos, incluso le enseñan cómo usarlos. Las iglesias más grandes que tienen ingresos y egresos diversos o múltiples, deben contratar los servicios de un buen Contador Público (C.P.A. por sus siglas en inglés). Esto es muy importante por muchas razones; la Biblia nos dice que no demos lugar al diablo (Efesios 4:27). Nosotros como pastores somos mayordomos de los bienes de la iglesia y también somos responsables ante Dios en primer lugar, ante la corporación y en último lugar, sin dejar de ser importante, ante la congregación local. Al llevar un sistema contable fiel y reportar los ingresos y egresos de los fondos, estamos protegiéndonos a nosotros mismos de cualquier cosa que parezca inapropiada. Además, tendremos la información necesaria



para negociar préstamos futuros o refinanciamientos. No debemos olvidar que dado al hecho de que somos una corporación sin fines de lucro (301c3), cualquier conducta financiera inapropiada se puede reflejar en el estatus general de la corporación.

PREGUNTAS:

1. ¿Qué significa la palabra Mayordomo?

2. ¿Cuáles son las dos palabras griegas que definen a un mayordomo?

3. ¿Cuáles son los tres tipos de bienes?

4. ¿Cuál es el nombre común para referirse a bienes inmuebles?

5. ¿Cuál es la definición de propiedades de bienes raíces?

6. ¿A qué nombre deben estar los títulos de propiedad de los bienes inmuebles de la iglesia?

7. ¿Que tipo de instrumento se debe usar para registrar el título de un bien inmueble?

8. ¿Qué se debe hacer al terminar de pagar un préstamo hipotecario?

9. ¿A qué se le llama enseres?

10. ¿Qué se debe hacer con todos los enseres de la iglesia?

11. ¿Por qué es tan importante un seguro de responsabilidad civil?

12. ¿Qué es la liquidez de bienes?

13. ¿Por qué es tan importante contar con un buen sistema contable?

14. ¿Qué tipo de corporación somos?



CAPITULO VI

Proverbios 27:23: *Sé diligente en conocer el estado de tus ovejas, Y mira con cuidado por tus rebaños. RVA*
Proverbios 27:23: *Asegúrate de saber cómo están tus rebaños; cuida mucho de tus ovejas. NVI*

1. OBJETIVOS

- Entender con claridad que "La Iglesia" es la esposa de Cristo y todos sus miembros y bienes le pertenecen a Él.
- Entender que somos administradores y mayordomos de todo lo que es de Él.
- Comprender que el Señor, bajo el auspicio de nuestra organización, ha encomendado el cuidado y dirección de las congregaciones a los pastores.
- Saber que no solo somos pastores sino agentes de nuestra corporación, y como tales, somos responsables antes que nada ante Dios, ante nuestros superiores y ante las leyes y estatutos que gobiernan nuestro país.



INTRODUCCION:

Jeremías 10:21: *Porque los pastores se infatuaron, y no buscaron a Jehová; por tanto, no prosperaron, y todo su ganado se esparció.*

Jeremías 23:1-2: *¡Ay de los pastores que destruyen y dispersan las ovejas de mi rebaño! dice Jehová. Por tanto, así ha dicho Jehová Dios de Israel a los pastores que apacientan mi pueblo: Vosotros dispersasteis mis ovejas, y las espantasteis, y no las habéis cuidado. He aquí que yo castigo la maldad de vuestras obras, dice Jehová.*

Un tema que necesita ser abordado hoy mas que nunca, es el de la sensibilidad. En las escrituras arriba mencionadas, podemos darnos una idea de lo que Dios siente hacia los pastores que maltratan a su pueblo. El texto dice que se infatuaron. El diccionario define la palabra fatuo de la siguiente manera:

1. Falto de razón o de entendimiento.
2. Lleno de presunción o vanidad infundada y ridícula.
3. Necio, poco inteligente.

La palabra también significa:



1. PERSONA INSENSIBLE.

Con base en estas definiciones, podemos ver que Dios se esta refiriendo al carácter de algunos administradores. Exploremos más a fondo la mente de Dios en cuanto al cuidado de su pueblo.

1.1. LAS LEYES SOBRE EL ACOSO EN EL LUGAR DE TRABAJO.

Algunos de ustedes quizá se estén preguntando, ¿Qué tiene que ver la ley con la iglesia? Muy sencillo, nosotros como organización, hemos elegido incorporarnos bajo la ley federal que rige las corporaciones, es decir la ley 501c3 para ser más exactos. Disfrutamos de los beneficios de no tener que pagar impuestos. La desventaja es que estamos sujetos a otras leyes y estatutos federales. Uno de esos estatutos fue aprobado por el congreso en 1961 y se conoce como la Ley de los Derechos Civiles, Artículo VII. Originalmente, esta ley fue creada para eliminar la discriminación en los lugares de



trabajo, pero después se le anexó el acoso sexual y la hostilidad en los lugares de trabajo. Los siguientes, son algunos tipos de conducta que se consideran acoso sexual:

1. Insinuaciones sexuales no deseadas.

2. Ofrecer beneficios laborales a cambio de favores sexuales.

3. Conducta visual tal como mirar con lujuria, hacer gestos, o mostrar fotografías, caricaturas, calendarios, posters o dibujos despectivos.

4. Conducta verbal tal como hacer comentarios despectivos, epítetos, calumnias o bromas.

5. Comunicación escrita distribuida en hojas de papel o por medio de correos electrónicos; esta se caracteriza por ser muy despectiva o por tratarse de estereotipos con base en el sexo, raza, origen étnico, etc.

6. Abuso verbal, comentarios muy gráficos, uso de palabras degradantes para describir a otras personas, cartas, notas, invitaciones y correos electrónicos provocativos u obscenos.

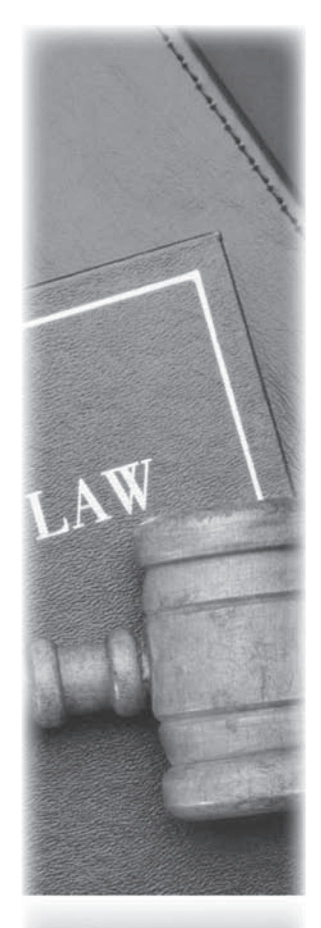
7. Conducta física como tocar, agredir, usar la fuerza, o tomar represalias por reportar el acoso o por tratar de hacerlo.

Como podrá darse cuenta, las leyes que prohíben el acoso sexual son cada vez más estrictas. Los miembros de las iglesias se están informando cada vez mas en cuanto a estas leyes, y las demandas contra las iglesias se están volviendo muy comunes. Para que una corporación pueda defenderse ante una situación de este tipo, debe demostrar que cuenta con un Programa de Capacitación sobre el Acoso y el Acos Sexual para todos sus empleados.



1.2. MALTRATO Y ABUSO VERBAL

Nosotros nos referimos a ellos como "La Congregación," "Los Miembros," pero Dios los llama "Mi Pueblo," "Las Ovejas de mi Rebaño." Para Dios ellos no son solo un grupo de personas, son sus hijos. Uno de los problemas mas graves con la gente que tiene un puesto de autoridad, es que permiten que el poder se les suba a la cabeza y llegue hasta su corazón. Nosotros los pastores, hemos sido establecidos para servir y no para ser servidos. Jesús, el Pastor supremo dijo: "Porque, ¿quién es más importante, el que está a la mesa o el que sirve? ¿No lo es el que está sentado a la mesa? Sin embargo, yo estoy entre uste-



des como uno que sirve" Lucas 22:27. Si abrimos la Biblia en Jeremías 10:21, el Señor dice que los pastores se infatuaron. Si analizamos la palabra fatuo, una de sus definiciones es ser "Insensible". Nosotros como hombres de Dios, no debemos olvidar que necesitamos ser sensibles a lo que todos los miembros bajo nuestro pastorado sienten.

Como hombres de Dios, hemos sido llamados a conducirnos bajo parámetros de conducta más estrictos. En las fuerzas armadas hay reglas que gobiernan a sus oficiales. Al acto de infringir el código de conducta se le conoce como: "Conducta Impropia de un Oficial y un Caballero." Esta es una ofensa que está sujeta al Tribunal Militar, descrita en el Código Punitivo, articulo 133, del Código Uniforme de la Justicia Militar de los Estados Unidos (UCMJ por sus siglas en inglés) 10 USC } 933. Si el gobierno y las corporaciones militares y privadas cuidan la manera en que tratan a los individuos, cuánto mas nosotros como "La Iglesia del Dios Viviente." Debemos tratarnos unos a otros con respeto y honor. Entre mas alto sea nuestro puesto en el cuerpo de Cristo, mas conscientes tenemos que estar de nuestras responsabilidades. Debemos aprender a ser sensibles al hablar con los miembros de nuestras congregaciones. Colosenses 4:6 dice: Que su conversación sea siempre amena y de buen gusto. Así sabrán cómo responder a cada uno.



2.3 CONDUCTA SEXUAL INAPROPIADA



En los últimos años, ha surgido una ola de conductas sexuales inapropiadas de parte de muchos ministros de todas las denominaciones. Las estadísticas son sorprendentes y cada año van en aumento. Muchos casos no son reportados y se quedan en el anonimato, pero no olvidemos que el Señor dijo "Yo conozco sus obras". Los ministros, y en especial los pastores, son muy vulnerables a la sutileza de la conducta sexual inapropiada. Yo no creo que los pastores en algún momento planeen tener una aventura ilícita con alguien de la congregación. Algunas aventuras no pasan de ser conversaciones personales privadas o sesiones de consejería. Otras pueden incluir abrazos, toques inocentes, un "Ósculo Santo", una comida u otra salida, un aventón a algún lugar, entre otras cosas. Lo cierto es que este tipo de indiscreciones, la mayoría de las veces terminan en conductas sexuales inapropiadas. Las escrituras nos instan a "Evitar toda clase de mal" (1 Tesalonicenses 5:22).

Necesitamos entender que hay muchas mujeres de todas las edades que han sido afectadas por circunstancias en sus vidas que las

hacen susceptibles a la sexualidad. Entre esas mujeres podemos mencionar a las que carecen de amor y afecto de parte de su padre, las que han sido abusadas sexualmente, las que tienen baja autoestima o las que tienden a ser atraídas por hombres que tienen poder o autoridad. Estas mujeres ven a los pastores como el "Príncipe Azul", que llegó para rescatarlas. Se ilusionan y perciben el afecto de su pastor como un deseo pasional. Esto hace que ellos se sientan muy masculinos y viriles, lo que luego conduce a una "Conducta Sexual Inapropiada." Jesús nos amonesta a "Estar alertas y orar para que no caigan en tentación. El espíritu está dispuesto, pero el cuerpo es débil."



CONCLUSION

Una cosa común en muchos pastores que han cedido ante la tentación sexual es que todos dijeron: "Esto nunca me pasará a mi." Nadie esta exento de caer en las trampas del diablo. Debemos estar atentos a las señales. La Biblia dice: "Ustedes no han sufrido ninguna tentación que no sea común al género humano. Pero Dios es fiel, y no permitirá que ustedes sean tentados más allá de lo que puedan aguantar. Más bien, cuando llegue la tentación, él les dará también una salida a fin de que puedan resistir" (1 Corintios 10:13). Hay consecuencias muy severas cuando administramos mal nuestras congregaciones. Esta el aspecto legal, el aspecto corporativo, el moral, pero sobre todo, las cuentas que habremos de dar ante Dios.



PREGUNTAS

1. ¿Cuál es la definición de "Fatuo"?

2. ¿Qué estatuto federal castiga el abuso de los Derechos Civiles Corporativos?

3. Enumere 3 cosas que la ley considera acoso sexual y que crean un ambiente de trabajo hostil.

4. ¿Por qué es importante tratar a los miembros de nuestras iglesias con respeto y honor tanto física como verbalmente?

5. ¿Cuáles son las situaciones que los ministros y en especial los pastores deben evitar?

6. ¿Cuáles son algunas de las consecuencias asociadas con la conducta sexual inapropiada?





RESPUESTAS

1. ¿Cuál es la definición de "Fatuo"? Necio, incapaz. Persona sin educación, grosera y sin moderación.

2. ¿Qué estatuto federal castiga el abuso de los Derechos Civiles Corporativos? La ley de Derechos Civiles Artículo VII.

3. Enumere 3 cosas que la ley considera acoso sexual y que crean un ambiente de trabajo hostil. (Tres opciones de la siguiente lista): Insinuaciones sexuales no deseadas; ofrecer beneficios laborales a cambio de favores sexuales; conducta visual como por ejemplo mirar con malicia, hacer gestos, o mostrar fotografías, caricaturas, calendarios, posters o dibujos despectivos; conductas verbales tales como comentarios despectivos o racistas, epítetos o bromas; comunicación escrita distribuida en hojas de papel o por medio de correos electrónicos; esta se caracteriza por ser muy despectiva o por tratarse de estereotipos con base en el sexo, raza, origen étnico, etc.; abuso verbal, comentarios muy gráficos, uso de palabras degradantes para describir a un individuo, cartas, notas, invitaciones o correos electrónicos provocativos u obscenos; conducta física tal como tocar, atacar, agredir o usar la fuerza; tomar represalias por reportar el acoso o por tratar de hacerlo.

4. ¿Por qué es importante tratar a los miembros de nuestras iglesias con respeto y dignidad tanto física como verbalmente? Lo principal y más importante es que debemos entender que son hijos de Dios. En segundo lugar, somos gobernados por las leyes terrenales, las cuales sancionan el abuso del poder y el maltrato de sus ciudadanos.

5. ¿Cuáles son las situaciones que los ministros y en especial los pastores deben evitar? Conversaciones personales privadas o sesiones de consejería; abrazos, toques inocentes, ósculo santo, comidas privadas u otras salidas, llevar a alguien a algún lugar en el carro y cosas semejantes.

6. ¿Cuales son algunas de las consecuencias asociadas con la conducta sexual inapropiada? Juicio de Dios; perder nuestros puestos; ramificaciones legales; degradación familiar, etc.



CAPITULO VII

Escritura:

Porque de la manera que en un cuerpo tenemos muchos miembros, pero no todos los miembros tienen la misma función, así nosotros, siendo muchos, somos un cuerpo en Cristo, y todos miembros los unos de los otros. De manera que, teniendo diferentes dones, según la gracia que nos es dada, si el de profecía, úsese conforme a la medida de la fe; o si de servicio, en servir; o el que enseña, en la enseñanza; el que exhorta, en la exhortación; el que reparte, con liberalidad; el que preside, con solicitud; el que hace misericordia, con alegría. ***Romanos 12:4-8:***

1. OBJETIVOS

- Identificar Prioridades
- Definir Responsabilidades
- Cumplir Obligaciones
- Asumir Autoridad Personal
- Evaluar Repercusiones
- Clarificar Comunicación





IDENTIFICANDO PRIORIDADES:

Primer Pregunta: ***¿Cuáles son las prioridades en mi vida?***

Muy a menudo, dentro de la iglesia, se establecen las siguientes tres prioridades:

1) Dios.
2) Familia.
3) Y trabajo.

Pero para muchos empleados de las iglesias, sin embargo, Dios y el trabajo llegan a ser intercambiables. La confusión es algo así: mi trabajo refleja mi dedicación y servicio a Dios; por lo tanto, si no se pone el trabajo primero significa no poner a Dios primero. Así pues, se hila una enmarañada red a la cual le sigue confusión emocional y tensión personal cuando la familia y el trabajo se enfrentan. ¿Cómo manejar esto?

a) Primero, enfatizaremos que usted debe tener claras cuales son las prioridades en su vida. Cada persona necesita prioridades para guiarse en las opciones de la vida y para saber qué dirección tomar.

b) Segundo, lo que decimos que son esas prioridades y lo que resultan ser en la práctica, no siempre son lo mismo. Diremos una cosa, pero nuestro patrón de vida y las opciones que tomamos en ocasiones revela lo contrario, resultando en la necesidad de reflexionar y llevar a cabo un examen personal.

Sin valores definidos claramente para guiarnos en tomar opciones y decisiones rápidamente nos volvemos víctimas de nuestras propias circunstancias. En lugar de tomar control de nuestro mundo, él toma control de nosotros. Después nos encontramos respondiendo a situaciones sobre las cuales tenemos poco control, y podemos sentirnos atrapados en un patrón de vida que no deseamos.

Si creemos que las prioridades primordiales son: Dios, familia y trabajo, es necesario que desarrollemos maneras de pensar, decidir, y actuar conforme a esas prioridades.

Es necesario que entendamos de qué manera están interrelacionadas estas prioridades, y que lo que afecta una área de nuestra vida, afectará las otras áreas también.

Por lo tanto, no podemos separar la fe, la familia y el trabajo. Están unidas y la cuestión es de qué manera lo están.

DEFINIENDO RESPONSABILIDADES:





En segundo lugar, consideremos, ***¿Cuáles son mis responsabilidades en cuanto a mi familia y trabajo?***

Las iglesias con empleados tienen la tendencia a no definir claramente las responsabilidades de trabajo como lo hacen las diferentes empresas. Cuando se contrata personal administrativo, se espera que se desempeñen los trabajos tradicionales. PERO ellos desempeñan muchas cosas que en otros negocios no se hacen. La mayoría de los empleados de las iglesias desempeñan ciertas tareas o trabajos no porque se les paga, sino por el su compromiso de fe. En ocasiones, esto puede causar confusión; especialmente cuando los empleados no pueden distinguir entre las responsabilidades por las cuales se les paga, y los trabajos voluntarios. Con el tiempo, lo que empezó como una contribución voluntaria de su tiempo, se convierte en un trabajo sin paga y algo que los demás asumen que es responsabilidad de esa persona. (Por ejemplo: Si la secretaria ayuda a cierto miembro de la iglesia a redactar algunas cartas personales, el hermano sigue pidiéndole de "favor" que le escriba más cartas. Luego, un sin número de miembros esperan que la secretaria les redacte sus cartas porque asumen que es parte de su trabajo). La iglesia tiene la responsabilidad de definir claramente los trabajos de cada uno de sus empleados. Como resultado se espera que el empleado cumpla con sus responsabilidades satisfactoriamente. Al mismo tiempo, si el empleado desea evitar el desgaste excesivo y el estrés, debe proteger los compromisos familiares y personales. Si él o ella no lo hacen, nadie lo hará por ellos.

Se debe mantener un balance en cómo nuestros compromisos de fe son expresados en estas diferentes áreas de nuestra vida. Esto significa que en ocasiones se trabaja horas extras en cosas que no están en nuestra descripción de trabajo, pero que es trabajo por compromiso de nuestra fe; en otras ocasiones se tendrá que decir "no" en algún aspecto de nuestro trabajo para mantener el valor de los compromisos familiares, de la vida y personales. No siempre es fácil decir "no" pero es necesario hacerlo.

• ***Tarea:*** *Si no se tiene una descripción de trabajo escrita que defina sus responsabilidades en la oficina, trabaje con su patrón (el Pastor) para crear una. Reflexione en cómo su trabajo impacta a su familia y viceversa. ¿Cómo se relacionan su fe a su trabajo y familia? ¿En qué medida ha logrado un equilibrio que le permita cumplir con sus responsabilidades tanto en el trabajo como en casa? ¿Qué ajustes necesita hacer?*



CUMPLIENDO OBLIGACIONES

La tercer pregunta que abordaremos es, ***¿Qué acciones se necesitan para cumplir con mis obligaciones con mi familia y en el trabajo?***

Una obligación es un compromiso vinculado. Cuando aceptamos el trabajo en la iglesia asumimos ciertas obligaciones. ¿Cómo podemos saber cuáles son esas obligaciones? ¿Nos fueron dadas por escrito? ¿Han sido descritas por alguien? ¿O solamente asumimos cuáles son? ¿Las ha definido por usted mismo? Las obligaciones son parte normal de la vida cotidiana, pero cuando no están definidas, suelen surgir malentendidos. Esto sucede no solo en el trabajo sino también en el hogar. Para cumplir con nuestras obligaciones debemos comprender lo que es necesario hacer y llevarlo a cabo. Esto requiere conocimiento, recursos y habilidades. Si no estamos cumpliendo con nuestras obligaciones, entonces debemos buscar dónde está el problema. ¿Carecemos de conocimiento? ¿Carecemos de recursos? O ¿Carecemos de habilidades? Solo así podremos definir una solución.

• ***Tarea:*** *¿Qué conocimientos se necesitan para ser competente en su trabajo? Durante los últimos dos años, ¿ha tenido que regresar a la escuela o tomar algún tipo de educación continua? ¿Su oficina cuenta con los recursos adecuados para ayudarle a cumplir con sus obligaciones? ¿Qué obstáculos enfrenta que le impiden cumplir con sus obligaciones?*

ASUMIENDO AUTORIDAD PERSONAL

En cuarto lugar, la pregunta que examinaremos es, ***¿Tengo alguna opción en cuanto a lo que debo hacer?***

Algunas veces en el trabajo no podemos elegir entre ciertas acciones o decisiones. Todo empleado debe seguir instrucciones y mostrarse comprometido con las asignaciones de trabajo. Los empleados de la iglesia deben entender la autoridad que tienen cuando se trata de decidir qué trabajo hacer, y cómo y cuándo ese trabajo deberá de estar terminado. Si un miembro de la congregación le pide que le escriba unas cartas a máquina (computadora), usted deberá saber cuáles son sus opciones. Algunos empleados todavía no conocen su autoridad personal. Esto crea confusión. Se deben tener directrices que permitan determinar qué trabajo es obligatorio (tal como asignaciones del patrón), y qué trabajo es opcional (tales como la solicitud de algún miembro de la congregación). El trabajo se debe clasificar con base en su importancia o urgencia. Los empleados que no entienden su autoridad tendrán dificultad en esta área.



• ***Tarea:*** *Si usted no entiende claramente su autoridad, y existe confusión en cuanto a: qué, cómo y cuándo debe hacerse el trabajo, discútalo con su patrón. Determine qué directrices deben usarse en las diferentes facetas de su trabajo en las que usted necesita clarificación.*

LA EVALUACIÓN DE REPERCUSIONES

En quinto lugar, la pregunta que examinaremos es, ***¿Cuáles son las repercusiones de hacer o no hacer algo?***

Cuando nos enfrentamos con elecciones competitivas, para determinar lo que se debe cumplir, necesitamos evaluar las consecuencias de escoger uno u otro curso. ¿Cómo afectaran nuestras acciones o decisiones a nuestro trabajo, nuestra iglesia, personas específicas, nuestra familia, y a nosotros mismos? Muchas pueden ser las respuestas. Si claramente definimos nuestras prioridades en la vida, y comprendemos las repercusiones prácticas de nuestras elecciones, entonces tendremos una estructura muy variada con la cual tomaremos elecciones (decisiones). Si no es así, nuestras decisiones carecerán de convicción.

DECISIONES, DECISIONES.

Por último, la pregunta que debemos hacernos es, ***¿Cómo puedo decidir qué hacer?***

Finalmente, la decisión depende de lo que usted considere importante. Jesús interpretó la importancia en base a la voluntad de Dios. Jesucristo nos enseñó que Él vino a hacer la voluntad del Padre. Muy poco le importaba su status personal, poder político, éxito, aceptación de otros, o ganancias materiales. Y aun así, nosotros tenemos la tendencia de usar estos factores constantemente al determinar lo que es de gran importancia. La importancia no se determina por lo que somos o hacemos, sino por la relación que tenemos con Jesucristo, quien nos ama a pesar de todas nuestra fallas. Este amor y aceptación de parte de Dios nos permite tomar decisiones firmes y sin temor. No todas las decisiones son fáciles. Muchas requieren una lucha personal en la cual experimentaremos tensión. No hay que temer, porque aunque tomemos decisiones equivocadas, y seguramente lo vamos a hacer, debemos confiar en Dios. Él nos va a guiar de manera que podamos aprender de nuestros errores y acercarnos a Él.



PUNTO DE VISTA PROFESIONAL

Desarrollando Habilidades Eficaces de Comunicación

Comunicarse eficazmente es una de las más importantes habilidades personales y profesionales que una persona pueda poseer. Especialmente los empleados de la iglesia. Los trabajadores de la oficina de la iglesia son el núcleo de la red de comunicaciones de la congregación. La eficiencia dependerá en gran manera de lo bien que ellos sepan comunicarse.

La comunicación no es un solo paso.

La comunicación eficaz es mucho más que solo hablar. Más bien, son muchas dimensiones diferentes. Cada uno de ellos afecta el proceso de la comunicación global. Un desajuste en un momento dado, puede dar lugar a fallas en la comunicación. Entre algunos de los pasos de la comunicación encontramos los siguientes: (1) Clarificar lo que se está intentando comunicar; (2) Solicitar retroalimentación; (3) Transmitir ideas o información; y, (4) Motivar a otros para que respondan.

Clarificación de ideas y de información

Alguien dijo alguna vez, "Piensa primero antes de hablar". Pero, en realidad, muchas personas hacen todo lo contrario. Se comunican en base a sentimientos, inferencia, e intuición. Todas estas cosas tienen su lugar, pero por la oficina de la iglesia pasan muchas personas que presentan una amplia gama de necesidades. Algunos tienen preocupaciones personales. Otros desean conducir negocios. El grupo incluye desde el rico hasta el pobre, del educado hasta el analfabeto, del joven al anciano. Determine qué es lo que desea comunicar y hágalo de la manera más conveniente.

Promoviendo el Bienestar en el Ministerio

Algunas personas suponen que los ministros y los empleados de la iglesia, nunca tienen problemas espirituales. Algunos de esos empleados, cuando empiezan su trabajo en la iglesia, tienen la falsa noción de que trabajar para la "obra" de Dios es como estar sentado en los atrios celestiales donde todo va a ser amor, completa paz y gozo, pero la realidad es otra.

Como todos los cristianos, los empleados de la iglesia también enfrentan problemas personales y retos espirituales. Ellos también ne-

cesitan apoyo espiritual y al igual que los demás miembros de la iglesia, deben hacer un esfuerzo personal para crecer en la fe. Y aunque trabajar para la iglesia tiene muchos beneficios que nutren nuestra vida espiritual, también crea grandes demandas y retos difíciles, los cuales llegan a causar tensión, estrés y prueban nuestra fe. A continuación presentamos algunas observaciones y sugerencias que contribuyen al bienestar de los empleados de la iglesia:



1. Preste atención a su salud espiritual.

Su crecimiento espiritual requiere participación regular en la adoración colectiva.

2. Sea claro en cuanto a su relación de trabajo con su jefe.

Los empleados de la iglesia están en una posición muy peculiar; la persona para la cual trabajan también es su pastor. Esta relación de trabajo crea nexos importantes que necesitan establecerse claramente.

3. ¿A quién acuden los empleados para recibir consejería?



Primeramente, debido a la naturaleza del trabajo, el pastor y el personal de la iglesia, a menudo se dan apoyo espiritual mutuo. Pero habrá ocasiones en las cuales los empleados necesitarán consejería personal y se sentirán incómodos hablando con su pastor, quien también es su jefe. Esto es común y muy natural. Los empleados de la iglesia por lo regular no desean ser una "carga" más para su pastor. Sin embargo, deberán usar su juicio para saber cuándo discutir necesidades personales con el pastor. Todo dependerá de la relación que tengan con él. Un consejo sería que si no se tiene esa cercanía con su pastor, hable con su esposo/a, una amiga/o cercano, o tal vez algún empleado de otra congregación.

4. Aprenda a distinguir la diferencia entre ser miembro de la congregación y empleado de la iglesia.

Trace una línea entre ser empleado de la iglesia y ser miembro de la congregación. Como empleado asalariado, usted ha sido contratado para desarrollar ciertos trabajos y responder a las necesidades de otros. Aun así, usted también necesita cuidado y apoyo. No permita que su profesionalismo le impida buscar ayuda y apoyo cuando se presente una necesidad en su vida. Siempre trabaje como todo un profesional, aunque, tenga necesidades personales. Esto nos lleva al siguiente punto.





5. Sepa cuándo ministrar y cuándo recibir ministración.

Aquí la palabra clave es "cuando". Cuando usted entra por las puertas de la oficina de la iglesia, está haciendo a un lado sus necesidades personales, de manera que pueda ministrar a otros. Esto no significa que sus necesidades carezcan de importancia, y que no deba buscar ayuda. Como empleado de la iglesia y del pastor, usted tiene libre acceso a él, y tendrá la tendencia de discutir sus problemas de inmediato con él. Pero, deberá usar discreción y no abusar de su relación de trabajo. De otra manera, la relación vital de trabajo necesaria para ministrar como equipo, se disipará. Busque el momento apropiado, haga una cita. Usted siempre tendrá acceso como oveja del rebaño

6. Evite conductas contraproducentes.

Algunas veces inconscientemente, abrimos la puerta para que el estrés entre a nuestras vidas. Si usted tiene los siguientes síntomas, está preparándose para el fracaso:

- Siente la necesidad de estar en control de toda situación.
- Busca aprobación constante.
- No acepta críticas.
- Tiene dificultad para expresar sus necesidades y sentimientos.
- Se le dificulta decir "NO".
- Se molesta cuando siente que la vida es injusta.

GUARDA DEL TIEMPO DEL PASTOR

Los empleados de la iglesia deben esforzarse por cumplir dos objetivos en relación con la administración del tiempo: (1) Hacer todo lo posible por cuidar el tiempo del pastor; y (2) Administrar bien su propio tiempo para aumentar la eficacia de sus deberes.

1. Guardián de la Puerta. Con la aprobación y bajo la guianza del pastor, los empleados deberán controlar quién tiene acceso al jefe. Uno de los deberes es el de servir como guardia de la oficina del pastor. Las reglas para ser un guardia eficiente son las siguientes:

a) Deberá pedirle al pastor, una lista de las personas que tienen libre acceso a él. Hay personas con acceso ilimitado al menos que el pastor indique que no se permita la entrada a su oficina debido a sesiones de consejería o alguna reunión de suma importancia.



b) Se debe identificar a aquellas personas con las cuales será necesario preguntar primeramente si el pastor está disponible para recibirlas, tales como agentes de ventas, miembros de otras congregaciones, etc.

c.) Habrá personas con las cuales tendrá que usar juicio para darles acceso a la oficina del pastor. Por ejemplo, personas en busca de información, agentes de ventas, vagabundos, personas pidiendo comida o dinero.

Lo importante es llegar a ser un guardia eficaz de la oficina del pastor, de manera que clasifique a las personas en grupos categóricos, y como resultado pueda discernir quién necesita ver al pastor inmediatamente, a quien quiere ver el pastor inmediatamente, y quien puede ser atendido por algún otro ministro.

LOS PASTORES PUEDEN AYUDAR A SUS EMPLEADOS

Los siguientes, son puntos que los empleados desean que sus jefes/pastores sepan:



1. Manténgalos informados.
2. Dé instrucciones de trabajo claras.
3. Sea franco.
4. Sea específico.
5. Tenga expectativas claras.
6. Muestre aprecio.
7. Dé afirmación.
8. Apoye a sus empleados.
9. Cumpla plazos.
10. Reduzca los trabajos de última hora.
11. De ánimo.
12. Planee por adelantado.
13. Sea consciente de la carga de trabajo.
14. Esté disponible.
15. No tome el trabajo a la ligera.
16. Sea comprensivo.
17. Incluya a todos en las reuniones del personal.
18. Provea una descripción de trabajo.
19. Confíe en sus empleados.
20. Inclúyalos en sus planes para la iglesia.
21. Déles autoridad. Si les da alguna orden y ellos la cumplen, respáldelos.




22. Sea leal.
23. Camine en los zapatos de sus empleados.
24. No haga excepción entre sus empleados y sus familias.
25. Sea considerado.
26. Provea excelente equipo de trabajo.
27. Provea educación para que mejoren.
28. Ore por ellos.
29. Recuerde que ellos son parte de su equipo ministerial.
30. Recuerde la regla de oro.

Los empleados también pueden aplicar esto a su trabajo, y llevar una vida laboral saludable y feliz, ya que es un camino de doble sentido.

BIBLIOGRAFÍA

1. Otto F. Crumroy, Stan Kukawka, Frank M. Witman
1998 *Church Administration and Finance Manual*, Morehouse Publishing, 445 Fifth Avenue New York, NY.

2. Michael J. Anthony, James Estep JR
1973 *Management Essentials for Christian Ministries*, B&H Publishing Group, Nashville, Tennessee.

3. John Patton
2005 *Pastoral Care an Essential Guide*, Abingdon Press 201 Eighth Avenue, Nashville, TN 37202.

4. Robert H. Welch
2005 *Church Administration*, Broadman and Holman Publishers Nashville, TN.

5. David R. Pollock
1996 *Business Management in the Local Church*, Moody Press Revised & Expanded Edition, 1996.

6. *New American Stander Bible*, copyright 1960.

7. John Mac Arthur
2005 *Pastoral Ministry*, Publish by Thomas Nelson, Inc. Nashville, TN.

8. Dr. James F. Cobble Jr
2004 *Church Secretary Today*, Publish by Christian Ministry, Big Sandy, TX. 75755